

Risques de durabilité et assurance

dans un contexte d'incertitude
réglementaire et de guerre économique



01

Comprendre la durabilité et son impact sur les entreprises

- 1.0 La durabilité, entre contradictions réglementaires et tensions géopolitiques
- 1.1 Des divergences majeures entre les grandes puissances économiques
- 1.2 Un environnement à risque pour les entreprises étrangères

02

Tone at the top : un engagement fort pour naviguer dans l'incertitude

- 2.1 Au-delà des codes de conduite
- 2.2 La tentation du relâchement chez les opérationnels

03

La compliance en matière de durabilité comme condition préalable à l'assurabilité

- 3.1 Pourquoi la compliance en matière de durabilité est indispensable avant tout recours à l'assurance ?
- 3.2 Les exigences des assureurs pour couvrir les risques de durabilité
- 3.3 Quels risques peuvent être assurés avec un programme de durabilité solide ?

04

Sécuriser son entreprise face à des risques de durabilité mouvants

- 4.1 Ne pas attendre que la réglementation se stabilise pour agir
- 4.2 Adapter sa couverture d'assurance en fonction des zones d'opération
- 4.3 Inscrire l'assurance en matière de durabilité dans une stratégie globale de gestion des risques

05

Anticiper, structurer, sécuriser

- 5.1 Notes
- 5.2 Contacts

Comprendre la durabilité et son impact sur les entreprises

La durabilité est définie depuis 1987 par la Commission Brundtland des Nations Unies comme **« la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins »**.

Le terme couvre des sujets transversaux qui touchent **toutes les fonctions de l'entreprise**, de la stratégie à la conformité, et permet non seulement de **renforcer la réputation** et la confiance des parties prenantes, mais aussi **d'améliorer la gestion des risques** à long terme. À l'inverse, négliger ces facteurs peut aujourd'hui exposer l'entreprise à des sanctions, à des litiges coûteux ou à une perte de confiance des investisseurs¹.

Les rapports récents sur les risques globaux soulignent ainsi que les enjeux de durabilité sont devenus indissociables des enjeux financiers : selon le Forum Économique Mondial, les risques environnementaux (tels que le climat ou la biodiversité) dominent les perspectives de risques mondiaux à dix ans² – autrement dit, **la performance en matière de durabilité influence directement la résilience et la pérennité des entreprises**.

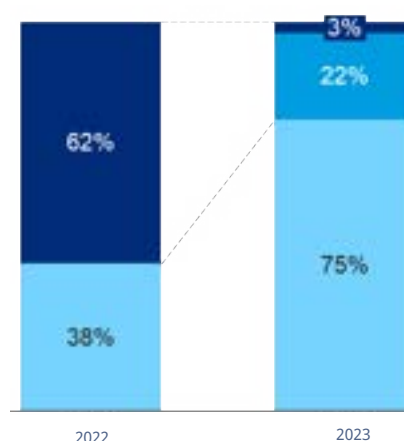
Les assureurs en sont conscients : plus de 75% des assureurs européens interrogés en 2023 déclaraient avoir intégré la durabilité au sens large dans leurs politiques de souscription, contre seulement 38 % un an plus tôt³. Les sujets de gouvernance faisaient déjà l'objet d'une analyse attentive de leur part, mais ils prennent en compte désormais également les critères **climatiques et sociaux** dans l'évaluation des risques, et invitent les assurés à fournir des données claires sur leurs performances et engagements en la matière⁴.

Dans ce contexte, **cette notion de durabilité est devenue un facteur clé** de l'environnement des affaires, au même titre que les indicateurs financiers traditionnels, et son impact se fait sentir à tous les niveaux : accès aux financements, attractivité commerciale, capacité à recruter, gestion des chaînes d'approvisionnement, et bien sûr **couverture d'assurance**.

Ce livre blanc a pour objectif d'éclairer dirigeants, juristes et risk-managers sur la question cruciale de **l'assurabilité des risques de durabilité**. Comment en effet assurer des risques émergents dans un contexte où les règles du jeu évoluent sans cesse ? Comment naviguer au milieu de **réglementations incertaines** et de tensions géopolitiques croissantes ? Quelles bonnes pratiques adopter, du sommet de l'entreprise jusqu'aux opérations, pour rester assuré et résilient face à ces risques mouvants ?

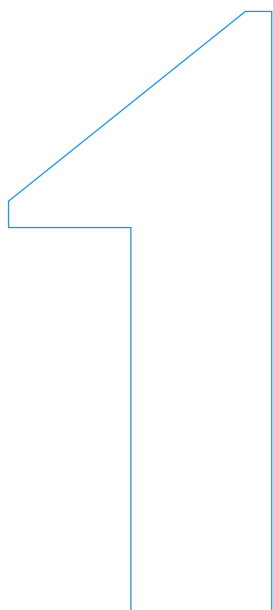
Les sections qui suivent proposent des éléments de réponse basés sur des sources récentes et officielles, ainsi qu'une feuille de route pour **anticiper, structurer et sécuriser** son entreprise autour des enjeux de durabilité.

01 | De plus en plus d'assureurs prennent en compte les facteurs ESG en 2023



- Aucun cadre de souscription ESG en place ; aucune prévision de mise en place au cours des 12 prochains mois.
- Aucun cadre de souscription ESG en place ; prévision de mise en place au cours des 12 prochains mois.
- Un cadre de souscription ESG est en place ; allant d'une approche réactive à une approche formelle avec une capacité ESG pour piloter les objectifs clés et la stratégie future à long terme.





La durabilité, entre contradictions réglementaires et tensions géopolitiques

La prise en compte de la durabilité au sein des entreprises ne s'apprécie pas in abstracto mais concrètement et dans un environnement mondial traversé de **divergences réglementaires** et de **tensions géopolitiques**. D'un côté, la coordination internationale autour de certaines normes communes progresse (accords climatiques, principes directeurs sur les droits humains, etc.), de l'autre, les grandes puissances économiques adoptent des approches parfois **contradictoires** de la durabilité en fonction de leurs intérêts stratégiques, et d'un climat que l'on peut qualifier de « **guerre économique** » permanente.

1.1. Des divergences majeures entre les grandes puissances économiques

Au niveau international, on constate **des écarts marqués** dans la manière dont la durabilité est perçue et réglementée.

L'Union européenne s'impose aujourd'hui comme le moteur d'une réglementation ambitieuse : déploiement de la **taxonomie verte**, entrée en vigueur de la directive CSRD sur le reporting de durabilité⁵, directive sur le devoir de vigilance (CSDDD) visant à obliger les entreprises à prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement dans leurs chaînes de valeur, etc. Cette volonté politique crée un cadre de conformité de plus en plus exigeant pour les entreprises opérant sur le marché européen.

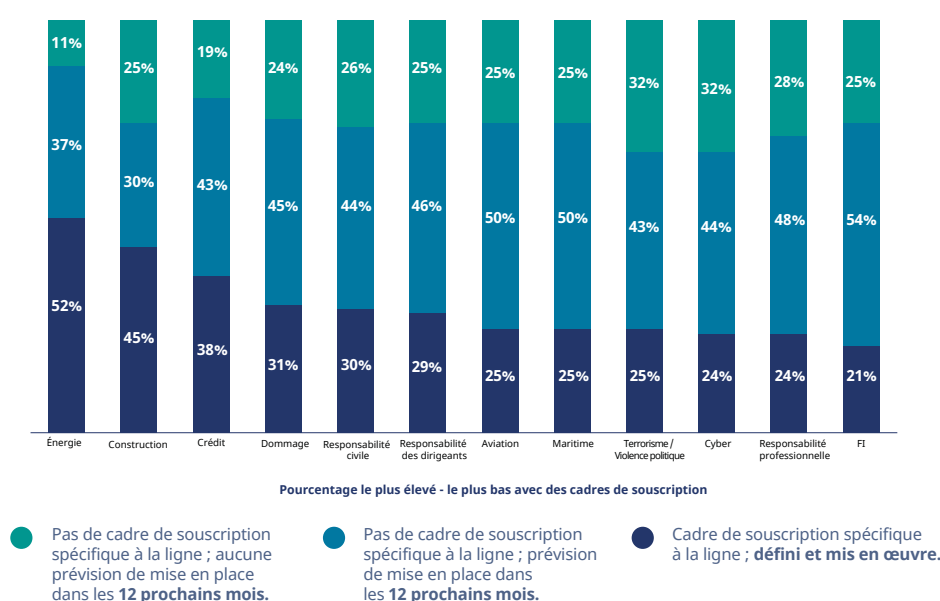
À l'inverse, aux **États-Unis**, la durabilité est devenue un sujet de controverse politique interne. Les autorités fédérales et la SEC travaillaient jusque récemment à de nouvelles obligations de transparence (par exemple un projet de règle de divulgation des risques climatiques), mais ces initiatives se sont heurtées à des oppositions idéologiques fortes de la part de certains Etats et certaines juridictions américaines conservatrices, qui dénoncent la durabilité comme du « *capitalisme woke* » et cherchent à freiner son intégration, entraînant un climat d'incertitude pour les entreprises présentes sur les marchés US (en particulier quand elles y sont cotées).

De leur côté, des puissances émergentes comme la Chine adoptent une approche plus souveraine : elles développent leurs propres standards (par exemple des rapports RSE volontaires) tout en restant méfiantes vis-à-vis de certaines normes occidentales perçues comme contraignantes pour leur croissance.

Ces divergences se reflètent d'ailleurs dans les pratiques du secteur assurantiel. Selon une enquête récente menée par Marsh ⁶, **les assureurs du Royaume-Uni et d'Europe continentale sont en pointe** sur l'intégration des critères durabilité dans la souscription, tandis que leurs homologues d'Amérique du Nord ou d'Asie « envisagent seulement des démarches similaires »⁷.

02 | Les facteurs environnementaux et le secteur de l'énergie en tête des préoccupations ESG pour les assureurs

Q Dans quelle mesure avez-vous mis en place des cadres de souscription ESG pour des lignes de produits spécifiques ?



Ce décalage crée un véritable casse-tête pour les entreprises multinationales, qui doivent composer avec des **attentes hétérogènes** selon les régions : un groupe coté à la fois à Paris et New York doit par exemple satisfaire les exigences européennes très détaillées en matière de durabilité, tout en gérant le scepticisme d'une partie des investisseurs américains à l'égard de ces mêmes critères. Il en résulte une **incertitude réglementaire** significative : quelles normes suivre en priorité ? Comment éviter d'être pris en défaut d'un côté ou de l'autre ? Ces questions complexes incitent certains dirigeants à adopter une approche différenciée par zones géographiques, au risque de manquer d'une vision stratégique globale cohérente.

Par ailleurs, l'Union européenne elle-même envoie des signaux contrastés qui illustrent bien la difficulté d'un alignement rapide. Après avoir adopté la série de réglementations ambitieuses rappelées ci-dessus, elle a décidé en 2025 **d'ajuster ses attentes** face aux réalités économiques, et d'assouplir le calendrier et le périmètre de la directive CSRD : un moratoire de report de l'application des obligations de reporting pour certaines sociétés et certains groupes a été adopté (via la directive dite « *stop-the-clock* » du processus Omnibus)⁸, et il a été proposé de ne finalement imposer la CSRD qu'aux entreprises de plus de 1.000 salariés et dont le chiffre d'affaires net excède 450 millions d'euros, afin de ne pas surcharger les ETI et PME dans la gestion de leur chaîne de valeur⁹. **Ces revirements réglementaires** au cœur même du bloc européen renforcent le sentiment d'instabilité des entreprises, qui ont engagé des projets importants pour se conformer aux nouvelles normes et voient celles-ci modifiées en cours de route. Dans ce contexte, un dirigeant pourrait être tenté de « *jouer la montre* » en attendant que se dégage un consensus. Cependant, nous le verrons, **attendre la stabilisation complète des règles serait une erreur** stratégique, car les fondamentaux de la durabilité, eux, ne disparaîtront pas.

1.2. Un environnement à risque pour les entreprises étrangères

Les **tensions géopolitiques** actuelles, qui génèrent un véritable climat de « *guerre économique* », augmentent aussi le niveau de risque pour les entreprises ayant des activités internationales. Les rivalités entre grandes puissances se traduisent en effet par une montée du **protectionnisme** et des mesures économiques agressives – sanctions, contrôles à l'exportation, barrières douanières ciblées – qui frappent de plein fouet les entreprises étrangères, pour qui naviguer entre les exigences contradictoires de leurs différentes juridictions devient un exercice périlleux. Par exemple, une entreprise européenne opérant en Chine peut se retrouver coincée entre le respect des sanctions occidentales (liées aux droits humains ou à la sécurité) et l'application de nouvelles lois chinoises « *anti-sanctions* » qui punissent les entités se conformant aux restrictions étrangères. De même, les sociétés qui commercent avec des pays sous embargo ou haute surveillance s'exposent à des **restrictions subites** pouvant interrompre leurs chaînes d'approvisionnement du jour au lendemain.

De récents rapports sur les risques politiques soulignent également que la **fragmentation du commerce mondial** atteint un niveau inédit depuis des décennies¹⁰. Selon le **Political Risk Report 2025** de Marsh, la dégradation des relations entre grands partenaires commerciaux est une source de prolifération des **mesures protectionnistes** et de sanctions croisées, y compris envers des pays dits « *connecteurs* » (Vietnam, Mexique, Turquie, etc.) qui servent de relais pour contourner les contrôles commerciaux¹¹. Les entreprises qui s'appuient sur ces intermédiaires se retrouvent exposées à des risques de perturbations en cascade et de **volatilité des chaînes d'approvisionnement mondiales** (pénuries inattendues, retards de production, hausses de coûts) : un fournisseur basé dans un pays tiers pourrait du jour au lendemain être frappé par des barrières tarifaires parce qu'il utilise des composants originaires d'un pays sanctionné¹².

Enfin, les entreprises étrangères font face à un risque accru de **discrimination ou de rétorsion** sur certains marchés. Le concept de **sécurité économique nationale** sert parfois de prétexte à certains Etats pour exclure des acteurs étrangers de secteurs stratégiques ou pour exiger un contrôle local renforcé (partenariats forcés, transferts de technologies, etc.).

Dans des cas extrêmes, on assiste même à des **expropriations indirectes**, par exemple via des réglementations soudaines rendant une activité non viable pour un opérateur étranger, ou via des campagnes de boycottage orchestrées. La guerre en Ukraine a également illustré la manière dont le climat géopolitique pose des dilemmes douloureux aux entreprises : nombre de firmes occidentales ont dû **quitter le marché russe** en 2022, sacrifiant des actifs et des revenus importants sous la pression des sanctions et de leur propre gestion des risques de durabilité (réputation, éthique notamment) – tout en subissant en retour des menaces de confiscation de leurs filiales par les autorités russes.

Dans ce **jeu d'échecs géoéconomique**, les entreprises évoluent sur un terrain miné. Chaque implantation à l'étranger ou relation commerciale transfrontalière doit être passée au crible d'une analyse de risque approfondie, intégrant non seulement les **risques financiers classiques**, mais aussi les **risques en matière de durabilité et les risques politiques, qui forment ensemble un panorama complexe** : stabilité du régime politique, respect de l'État de droit, risque de sanctions internationales, respect local des normes **environnementales**, etc.

Par exemple, un projet minier en Afrique pourra être exposé à la fois à des risques de conflit local (risque politique), à des risques de corruption (volet **Gouvernance**), à des sujets de respect des droits humains (volet **Social**) et à un risque de retrait d'assurance ou de financement si le projet est jugé contraire aux objectifs climatiques globaux (volet Environnemental).

Pour les entreprises, **une présence internationale est aujourd'hui un risque en soi**. La défiance envers les acteurs extérieurs, alimentée par le nationalisme économique, signifie qu'elles peuvent être pénalisées non pour leurs manquements, mais du seul fait de leur nationalité. Face à cette réalité, il est impératif de bâtir une **stratégie d'anticipation** : sélectionner les pays d'implantation, prévoir des **plans de repli** en cas de crise (scénarios de sortie ordonnée d'un marché), et surtout **assurer ces risques spécifiques** lorsque cela est possible.



Tone at the top : un engagement fort pour naviguer dans l'incertitude

Dans un contexte aussi instable, la tentation peut être grande pour les entreprises de relâcher leur engagement en matière de durabilité, soit par **opportunisme économique** (profiter d'une dérégulation ou d'un laxisme temporaire), soit par découragement face à la complexité. C'est pourquoi le « *tone at the top* », c'est-à-dire l'impulsion donnée par la direction générale et le **conseil d'administration**, revêt une importance capitale. Un engagement clair et constant des dirigeants en faveur de la durabilité est le meilleur rempart contre un recul des pratiques responsables au sein de l'organisation.

2.1. Au-delà des codes de conduite

Nombre d'entreprises se sont dotées ces dernières années de **codes de conduite** et de chartes éthiques intégrant des engagements en matière de durabilité. Si ces documents constituent une base nécessaire, ils ne suffisent souvent pas à garantir une réelle prise en compte des enjeux de durabilité dans les décisions quotidiennes – trop souvent, le code de conduite reste **lettre morte** : affiché sur le site institutionnel, remis aux nouveaux salariés, mais sans impact concret sur la manière de mener les affaires. Pour naviguer avec pertinence dans l'**incertitude réglementaire** et géopolitique actuelle, il est indispensable de **ne pas se contenter de cocher la case du code de conduite**, mais de traduire ces principes en actions tangibles, ce qui requiert une impulsion forte du sommet de l'entreprise.

Le **Conseil d'administration** et la **Direction générale** doivent incarner personnellement l'importance de la durabilité, et cela passe par plusieurs leviers : intégrer des **objectifs de durabilité** clairs et explicites dans la stratégie d'entreprise, allouer des ressources (humaines, financières) à la gestion de ces risques, mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle réguliers. Dans les bonnes pratiques, on trouve la création de **comités durabilité** au niveau du conseil d'administration, chargés de superviser les progrès en matière environnementale et sociale, le fait de conditionner une fraction de la **rémunération variable des dirigeants à des critères extra-financiers objectifs** (par exemple la réduction des émissions de CO₂, la diversité dans le management, etc.), ou encore **l'implication personnelle du top management** dans la communication sur ces sujets – tant en interne qu'en externe. Par exemple, des dirigeants qui évoquent systématiquement les enjeux climatiques et de conformité éthique lors des réunions d'entreprise ou des résultats financiers envoient un signal sans équivoque : la durabilité n'est pas une option, c'est une **priorité d'entreprise**.

Cet engagement du sommet revêt une importance d'autant plus grande en période d'instabilité, face à la tentation de temporiser ou minimiser le sujet au regard des incertitudes géopolitiques, géoéconomiques et réglementaires (« On attend d'y voir clair sur la loi avant d'agir »). Seul un **leadership exemplaire** peut empêcher cet essoufflement et rappeler que les **valeurs fondamentales** de l'entreprise restent inchangées même dans des contextes difficiles : un code de conduite n'a de sens que s'il est vécu et promu activement en permanence, et c'est le **ton donné par le top management qui influence de manière effective la culture d'entreprise** et la qualité de la gestion des risques.

C'est pourquoi investisseurs et assureurs prêtent aujourd'hui une attention croissante à la **culture d'entreprise** : il n'est pas rare que lors de due diligences ou de négociations d'assurance, des questions soient posées sur l'engagement effectif de la direction dans la conformité en matière de durabilité et sur la manière dont les valeurs affichées sont transmises aux équipes¹³. En résumé, **les belles paroles ne suffisent plus** – il faut des actes, alignés, impulsés au plus haut niveau, pour assurer la crédibilité de l'entreprise dans ses engagements en matière de durabilité.

2.2. La tentation du relâchement chez les opérationnels

Malgré un discours volontariste du top management, la réalité du terrain est parfois plus ambiguë, surtout lorsque l'entreprise opère sous forte contrainte. Cadres intermédiaires et employés opérationnels, focalisés sur des objectifs de plus court terme, peuvent être tentés de **relâcher l'attention** sur les exigences de durabilité, vues comme une contrainte additionnelle. Ainsi, lors de la crise du COVID-19 ou dans le contexte de la guerre en Ukraine, certaines entreprises ont mis entre parenthèses des procédures de conformité face à l'urgence de maintenir leur activité (par exemple en matière de due diligence fournisseurs ou de formation éthique). Mais cette approche, qui peut sembler anodine, porte le risque de créer une **culture de l'exception** où les règles ne seront plus perçues comme absolues.

Deux facteurs principaux alimentent la tentation du relâchement. D'abord, **l'incertitude réglementaire** peut engendrer de la confusion au sein des équipes : si les lois changent fréquemment ou manquent de clarté, les salariés peuvent être désorientés quant à ce qu'on attend exactement d'eux – sans consignes précises, ils risquent de revenir à de vieilles habitudes moins vertueuses. Ensuite, la **pression des résultats** pèse lourd : un responsable commercial cherchant à atteindre son chiffre pourra fermer les yeux sur des pratiques discutables chez un partenaire local si cela permet de conclure une vente dans un pays à risque.

Il appartient donc à l'entreprise de **verrouiller son dispositif de compliance** pour rendre ces entorses plus difficiles, et la sensibilisation et la formation jouent ici un rôle clé pour que chaque niveau hiérarchique comprenne que **la durabilité est une partie intégrante des objectifs** de l'entreprise, et non un paramètre optionnel. Certaines entreprises mettent ainsi en place des **indicateurs de performance de durabilité jusque dans l'exécution opérationnelle** (par exemple des KPI sur le nombre d'audits de fournisseurs réalisés, sur le taux de conformité aux normes de sécurité, etc.), couplés entre autres à des systèmes d'alerte, et/ou au renforcement des contrôles internes et des audits de conformité.

Un aspect souvent sous-estimé de ce risque de relâchement est la gestion des **dilemmes éthiques** auxquels font face les opérationnels sur le terrain. Il est essentiel de donner à ces derniers les moyens et l'autorité de **faire remonter les problèmes** (via des canaux d'alerte protégés, ou un point de contact dédié au sein de l'équipe conformité) afin d'arbitrer de manière transparente entre l'impératif business et l'impératif de durabilité. Par exemple, si un fournisseur essentiel menace d'arrêter les livraisons sauf paiement d'une commission suspecte, le terrain doit alerter la direction avant toute prise de décision. Cela rejoint le point précédent : sans un message clair du sommet indiquant qu'il vaut mieux **perdre un contrat que violer les règles**, l'encadrement opérationnel restera flou et moins solide face à la difficulté.

Enfin, signalons qu'un relâchement en matière de durabilité peut rapidement se voir reflété dans les **notations extra-financières** ou la perception qu'ont les assureurs et investisseurs de l'entreprise. Des indicateurs en baisse, des incidents non déclarés ou des controverses publiques (pollution, scandale social) auront un impact direct sur la capacité de l'entreprise à obtenir de bonnes conditions d'assurance ou de financement¹⁴. À l'inverse, une entreprise capable de démontrer la robustesse de son programme de durabilité – y compris en temps de crise – conservera la confiance de ses assureurs et partenaires. **La constance et l'intégrité des pratiques en matière de durabilité** sont donc payantes à long terme, tandis que les compromis à court terme peuvent coûter cher si un incident survient sans couverture ou si la réputation est atteinte.



La compliance en matière de durabilité comme condition préalable à l'assurabilité

Face à l'essor des risques de durabilité et aux exigences accrues des assureurs, une évidence s'impose : on n'assure bien que ce que l'on maîtrise. Autrement dit, **la conformité en matière de durabilité** de l'entreprise – le respect des normes, la mise en place de processus de contrôle et l'adhésion aux meilleures pratiques – est un prérequis pour avoir des discussions constructives avec le marché de l'assurance et pouvoir lui transférer efficacement et à de bonnes conditions certains risques.

3.1. Pourquoi la compliance en matière de durabilité est indispensable avant tout recours à l'assurance ?

Pour décider de couvrir ou non un risque, un assureur évalue la probabilité de survenance et l'ampleur potentielle des sinistres. Or, dans le domaine de la durabilité, les **entreprises qui ne sont pas en conformité** avec les lois et standards en vigueur présentent un profil de risque nettement plus élevé. Par exemple, une société qui n'a pas de politique de vigilance sur ses fournisseurs présente une probabilité d'exposition à un scandale éthique (travail forcé chez un sous-traitant, pollution illégale) bien supérieure au risque qu'encourt une entreprise ayant un programme de due diligence bien rodé. De même, une entreprise qui n'a pas mis en place de plan de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre sera plus vulnérable face aux futures réglementations climatiques ou à la volatilité du coût du carbone, avec un impact souvent direct sur sa solidité financière et sa pérennité.

Du point de vue de l'assureur, accepter de couvrir une entreprise **non mature** revient à assurer une maison dont il sait qu'elle est en feu. C'est pourquoi les assureurs exigent de plus en plus que les entreprises démontrent une **conformité effective en matière de durabilité** et la mise en place des **mesures de prévention et de contrôle** appropriées avant de proposer des garanties (par exemple une garantie couvrant les atteintes à l'environnement, ou une garantie de **responsabilité des dirigeants** pour les litiges climatiques). Selon l'adage, « *insurance is not a substitute for good risk management* » – l'assurance ne remplace pas une bonne gestion des risques : appliqué à la durabilité, cela signifie que **sans un bon dispositif de compliance, le risque ne sera tout simplement pas assurable** à des conditions viables.

Les régulateurs d'ailleurs incitent aussi à avoir cette vision : par exemple, l'Autorité européenne des assurances (l'EIOPA) a intégré dans Solvabilité II des exigences pour que les assureurs eux-mêmes tiennent compte des facteurs de durabilité dans leur gouvernance des risques¹⁵. Cette approche **top-down** se répercute sur les assurés : si un assureur est tenu de n'assurer que des projets soutenable, il écartera nécessairement de son portefeuille les entreprises dont les pratiques ne sont pas alignées sur ses objectifs de durabilité.

Ainsi, avant même de penser assurance, une entreprise qui souhaite se couvrir face aux risques de durabilité doit **penser compliance** : identifier les exigences légales applicables (réglementations environnementales, lois sur le devoir de vigilance, normes anti-corruption, etc.), évaluer honnêtement son niveau de conformité, combler les lacunes par des plans d'action, et formaliser le tout dans un **système de management de durabilité** robuste (politiques internes, codes de conduite opérationnels, contrôle interne, reporting fiable). Ce n'est qu'une fois cette base établie qu'elle pourra aller discuter avec le marché de l'assurance d'une éventuelle couverture des risques émergents qu'elle a identifiés. Toute approche inverse (chercher d'abord à s'assurer pour se dédouaner ensuite des efforts internes) serait vouée à l'échec, car les assureurs y répondraient par une fin de non-recevoir ou des conditions prohibitives.

En somme, **la conformité précède l'assurabilité**. Un programme de durabilité solide agit comme un **facteur réducteur de risque** reconnu comme tel par l'assurance. À défaut, le risque sera jugé trop élevé ou trop incertain pour être mutualisé. Cette réalité invite les dirigeants à investir en amont dans leur dispositif de durabilité, non pas seulement pour « *faire plaisir* » aux autorités, mais bien comme condition d'accès à une **protection assurantielle** optimale indispensable à la sérénité de leurs opérations.

3.2. Les exigences des assureurs pour couvrir les risques de durabilité

Les assureurs, de plus en plus sensibilisés aux enjeux de durabilité, ont développé leurs propres **critères d'analyse**, qu'ils appliquent lors de la souscription. Pour espérer une couverture efficace de ces risques, les entreprises doivent satisfaire à un certain nombre d'exigences formulées – explicitement ou non – par les assureurs.

Première exigence : des données transparentes.

Les assureurs attendent des entreprises qu'elles fournissent des **informations claires, précises et vérifiables, données à l'appui**, sur **leurs engagements et résultats en matière de durabilité** : rapports RSE annuels conformes aux standards (GRI, normes européennes ESRS, etc.), résultats d'audits externes, notations obtenues auprès d'agences spécialisées (Sustainalytics, MSCI ESG Ratings, EcoVadis) etc.¹⁶ Les informations en lien avec l'environnement contenues dans la BDESE peuvent également être utiles¹⁷. Un dossier de souscription qui met en avant des indicateurs concrets – par exemple la trajectoire de réduction d'empreinte carbone, le taux d'incidents de sécurité, la composition du conseil en matière de diversité – sera évalué plus favorablement.

Deuxième exigence : la gouvernance.

Les assureurs vérifient que l'entreprise a bien **l'organisation interne appropriée** pour gérer ses risques de durabilité. Ils examineront par exemple si un responsable ou une équipe dédiée existe, si le conseil d'administration est impliqué (via un comité RSE par exemple), comment ces risques sont intégrés dans la cartographie globale des risques de l'entreprise... Les questionnaires de renouvellement des polices d'assurance de la responsabilité des dirigeants (Directors & Officers, ou D&O) comprennent des questions sur les politiques climat, le plan de vigilance, la formation du personnel sur l'éthique, etc.¹⁸, qui permettent aux assureurs d'évaluer la **solidité du programme de compliance** et donc la probabilité qu'un manquement majeur survienne.

Troisième exigence : l'alignement sur les engagements sectoriels des assureurs.

La grande majorité des assureurs eux-mêmes a été conduite dans les dernières années à prendre des engagements en matière de durabilité, notamment sur la composante **Environnementale**. Des initiatives comme la *Net-Zero Insurance Alliance* puis le *Forum for Insurance Transition to Net Zero* (FIT), combinées aux exigences de leurs propres investisseurs et actionnaires, les amènent à progressivement **réduire la couverture des activités très émettrices** de carbone (charbon, sables bitumineux, etc.) et à pousser leurs clients à la transition énergétique, avec une incidence d'ores et déjà inévitable sur leur appétit pour les risques commerciaux¹⁹.

Quatrième exigence : l'anticipation des litiges.

Tous les assureurs de responsabilité civile constatent une augmentation du nombre de contentieux liés à la durabilité (actions collectives d'investisseurs pour insuffisance de transparence climatique, plaintes d'ONG pour atteintes aux droits humains, etc.). Ils attendent donc des entreprises qu'elles aient anticipé ces risques juridiques : mise en place d'un **contrôle interne fiable des données publiées** (pour éviter tant le greenwashing que les simples erreurs et imprécisions, par exemple promettre la neutralité carbone sans plan détaillé), constitution de provisions ou de garanties financières pour la dépollution, etc.²⁰.

En résumé, pour qu'un assureur accepte de **couvrir des risques liés à la durabilité**, il veut s'assurer que l'entreprise cliente a **pris les devants** : qu'elle mesure et gère déjà ces risques en interne, qu'elle fait partie de la solution (et non du problème), et aussi qu'elle ne compromettra pas sa réputation par un scandale évitable. C'est une évolution majeure du secteur de l'assurance : autrefois focalisé principalement sur les historiques de sinistres, l'assureur devient aujourd'hui quasi-**partenaire en durabilité de son assuré**, l'incitant à améliorer continuellement ses pratiques en la matière pour s'adapter à un environnement en permanente mutation.

3.3. Quels risques peuvent être assurés avec un programme de durabilité solide ?

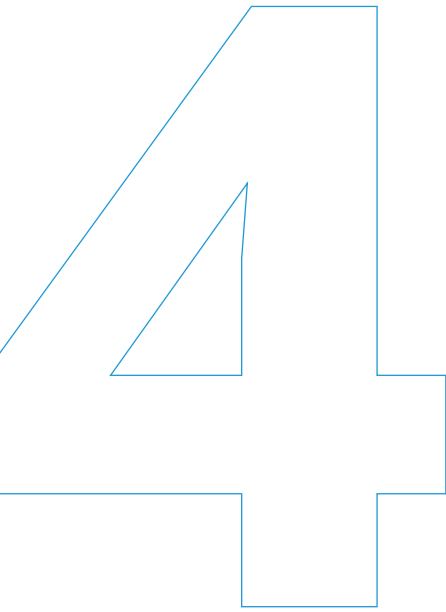
Disposer d'un **programme de durabilité solide** ne va pas éliminer tous les risques – il en restera toujours une part incompressible. Mais cette part résiduelle, dans un cadre de bonne gestion des risques, peut dans un certain nombre de cas être **transférée à l'assurance**. Voici quelques exemples de **risques assurables** :

- **Les risques environnementaux accidentels** : Une entreprise respectant scrupuleusement les normes environnementales (obligations réglementaires, prévention des risques, plans d'urgence, audits ISO 14001...) pourra souscrire une **assurance responsabilité environnementale** couvrant les coûts de dépollution en cas d'accident. Fort d'un bon bilan en matière de durabilité, il est également possible d'assurer plus de risques résiduels via des polices spécialisées (garantie dommage écologique, assurance climat paramétrique pour couvrir les aléas météo extrêmes sur les sites de production, etc.).
- **Les risques climatiques physiques** : Si l'entreprise a un plan solide d'adaptation au changement climatique (par exemple déplacement de sites hors des zones inondables, systèmes de protection renforcés contre les ouragans), les assureurs couvriront plus facilement et à de meilleures conditions ses actifs contre les catastrophes naturelles (surprimes moindres, capacité plus élevée en assurance dommages et interruption d'activité face aux événements climatiques, etc.).
- **Les risques liés aux droits humains et à la supply chain** : Une entreprise mature dans sa gestion des risques sociaux (audit fournisseurs, certifications éthiques, plans de remédiation) peut avoir accès à des garanties couvrant les atteintes aux droits humains dans sa chaîne d'approvisionnement. C'est ainsi que certaines polices d'assurance Responsabilité Civile Générale peuvent être étendues à la prise en charge des frais juridiques en cas d'action en justice liée au devoir de vigilance, ou en cas de campagnes de rappel de produits pour cause de non-conformité éthique.
- **Les risques de gouvernance et de conformité réglementaire** : Une entreprise dotée d'un programme de compliance robuste (code de conduite appliqué, contrôle anti-corruption, protection des données personnelles conforme au RGPD, etc.) pourra négocier de meilleures conditions de garanties pour son assurance de **Responsabilité des Dirigeants (D&O)** – sans pour autant couvrir les sanctions pécuniaires prononcées par une autorité administrative. En effet, de manière générale, les risques de poursuites contre les dirigeants pour manquement au devoir de surveillance ou pour infraction sont moindres si l'entreprise a mis en place tous les garde-fous nécessaires. La garantie D&O comprend, de manière classique, un certain nombre de couvertures qui protègent les dirigeants des risques de contentieux, y compris sur des sujets de durabilité (par exemple, la prise en charge des frais de défense des administrateurs en cas de contentieux climatique intenté par des actionnaires). Mais elle voit aussi apparaître, depuis peu, des extensions de garantie spécifiques à ces risques (par exemple, les frais de défense de la société en cas d'enquête administrative liée à des problématiques de durabilité), qui sont souvent réservées aux entreprises matures en la matière, les assureurs calibrant leurs offres sur la base d'un **score de durabilité**. Notons que Marsh propose un **outil d'évaluation des risques en matière de durabilité** qui permet justement aux entreprises de mesurer leur niveau et de le communiquer aux assureurs²¹ – un bon score de durabilité devient un atout dans la discussion avec l'assureur pour élargir le périmètre des risques couverts.

- **Les risques liés à la relation de travail (Employment practice liability, EPL) :** L'EPL permet de couvrir essentiellement les risques liés au harcèlement, à la discrimination et au non-respect des différentes manières de sortir de la relation contractuelle de travail. Elle reste assez confidentielle sur le marché français, mais certaines réglementations récentes (comme la directive européenne Pay Transparency ou la loi DDADUE du 30 avril 2025 qui réforme les régimes d'actions collectives) devraient amener les responsables des assurances à s'y intéresser davantage. Là encore, la qualité du risque (et tout particulièrement les sujets de diversité, équité et inclusion, traités très différemment aujourd'hui d'un pays à l'autre mais qui sont presque toujours présents dans les obligations de communication extra-financière) joue un rôle majeur dans les conditions que les assureurs seront prêts à offrir à l'entreprise.
- **Les risques sociaux internes (capital humain) :** Un volet parfois méconnu de la durabilité concerne les avantages sociaux, la santé et la sécurité des salariés. Une entreprise qui excelle en matière de santé au travail, de bien-être salarié et de diversité pourra trouver des assureurs prêts à couvrir certains risques liés aux ressources humaines. Par exemple, via sa **captive d'assurance**, une société peut harmoniser et couvrir des prestations sociales innovantes qui ne trouveraient pas place sur le marché standard (congé parental étendu, programmes de soutien psychologique, etc.), ou supprimer des exclusions (prise en charge du suicide, de certaines pathologies lourdes)²² – l'assureur captive jouant ici un rôle de laboratoire pour étendre la protection sociale de manière cohérente avec la stratégie de durabilité de l'entreprise.

En synthèse, un **programme de durabilité solide agit comme un passeport** pour accéder à des couvertures d'assurance étendues, voire innovantes. En internalisant une partie des efforts de prévention et de contrôle, l'entreprise rend le risque suffisamment maîtrisable pour que l'assureur accepte le transfert, même si tous les risques de durabilité ne sont pas assurables (certains, comme le risque de réputation pure ou les risques systémiques globaux restent du ressort du risque d'entreprise). La clé réside donc dans le **partenariat proactif** entre l'entreprise et l'assureur : partager de la donnée fiable et transparente en matière de durabilité, améliorer en continu les pratiques, et concevoir ensemble des garanties adaptées aux nouveaux enjeux.





Sécuriser son entreprise face à des risques de durabilité mouvants

Les risques de durabilité étant en constante évolution – au gré des avancées scientifiques, des changements de sensibilité sociétale et des retournements géopolitiques – il est illusoire d'attendre un jour où tout serait définitivement figé et prévisible. **L'instabilité est donc la nouvelle normalité.** Dès lors, la meilleure approche pour l'entreprise est de se mettre en mouvement et de sécuriser son modèle économique sans tarder, en acceptant d'adapter en permanence son approche globale de gestion des risques.

4.1. Ne pas attendre que la réglementation se stabilise pour agir

Il peut être tentant, face à la valse des réglementations en matière de durabilité, de prendre une posture attentiste. Après tout, pourquoi investir dès maintenant dans des systèmes de conformité coûteux alors que les obligations pourraient changer ou être assouplies dans un an ? Mais cette logique de court terme est dangereuse. D'une part, **le temps joue contre l'entreprise** : chaque retard accumulé dans la mise à niveau en matière de durabilité est un risque de se retrouver en non-conformité du jour au lendemain lorsque les règles entreront finalement en vigueur. Les autorités étatiques comme supra-étatiques ont montré qu'elles savaient être indulgentes sur les délais de mise en œuvre (comme le pack Omnibus de l'UE)²³, mais une fois la phase de transition terminée, les sanctions tomberont inévitablement pour les retardataires. D'autre part, agir tôt permet souvent de transformer la contrainte en avantage compétitif : les entreprises qui ont **anticipé** les nouvelles normes en tirent profit puisqu'elles sont prêtes avant les autres, peuvent communiquer positivement sur leur approche, et évitent le stress d'une mise en conformité précipitée sous la menace réglementaire.

Au-delà des exigences légales, ne pas attendre c'est aussi réduire son **exposition effective aux risques de durabilité**. Nul besoin en effet d'une loi pour comprendre qu'un fournisseur unique dans un pays instable est un point de vulnérabilité et que mettre en place dès maintenant une politique d'achats responsables et diversifiés renforcera la résilience de l'entreprise. De même, entreprendre volontairement une **décarbonation progressive** de son activité ainsi qu'une amélioration de son efficacité énergétique permet non seulement de devancer d'éventuelles taxes carbone ou quotas imposés, mais aussi de faire des économies d'énergie, de stimuler l'innovation et d'améliorer son image de marque. On observe d'ailleurs que les investisseurs et assureurs commencent à **récompenser l'initiative** plutôt que la conformité minimale. Attendre peut donc aussi revenir à **perdre des opportunités** financières concrètes.

Enfin, sur un plan culturel, reporter le travail sur l'intégration de la durabilité envoie un mauvais signal en interne. Cela revient à dire « *la durabilité peut bien attendre* », ce qui démobilise les équipes et entretient l'idée que la durabilité est un fardeau plutôt qu'un levier de progrès.

À l'inverse, une entreprise qui affiche une **feuille de route claire en matière de durabilité** malgré l'incertitude galvanise ses collaborateurs et crédibilise son discours auprès des parties prenantes. Il vaut mieux ajuster en cours de route une stratégie en matière de durabilité déjà lancée, que de partir de zéro au dernier moment.

En pratique, comment agir sans attendre ? On peut par exemple adopter le **principe de précaution réglementaire** : supposer que la réglementation la plus exigeante finira par s'appliquer partout, et se caler sur celle-ci. Ainsi, même si tous les pays n'exigent pas encore un plan de vigilance droits humains, on peut décider d'appliquer les principes de la loi française de Devoir de Vigilance (2017) à l'ensemble de ses opérations mondiales dès maintenant : c'est un socle solide qui surpassera nombre d'exigences futures. De même, pour les entreprises qui n'y sont pas déjà tenues, se préparer à la CSRD en utilisant les **standards ESRS** européen, c'est se doter d'un système de reporting complet qui couvrira largement les demandes d'autres juridictions. L'entreprise peut également s'inspirer des **meilleures pratiques sectorielles volontaires** (par exemple les standards de la Sustainability Accounting Standards Board – SASB – pour son industrie) afin d'être toujours un pas en avance.

En résumé, l'entreprise agile ne subit pas la réglementation en matière de durabilité : elle la **précède**. Cela lui permet d'être en règle le moment venu, mais aussi d'influencer possiblement les régulateurs (en montrant la faisabilité) et de bénéficier d'une longueur d'avance sur ses concurrents plus attentistes.

4.2. Adapter sa couverture d'assurance en fonction des zones d'opération

Toutes les polices d'assurance ne se valent pas quand l'entreprise opère dans des environnements variés. Un programme d'assurance international doit être **calibré en fonction des risques propres à chaque région**. Dans un contexte de guerre économique et de tensions globales en matière de durabilité, il est stratégique de procéder à une revue approfondie de son portefeuille de garanties pour vérifier que chaque risque local a bien sa couverture.

Quelques recommandations :

Dans les pays à risque politique élevé, il est vivement conseillé de souscrire des assurances spécialisées telles que l'**assurance risque politique**. Comme mentionné précédemment, ce type de garantie sert de **filet de sécurité** contre les décisions ou actions gouvernementales défavorables aux entreprises étrangères²⁴.

Elle couvre par exemple les expropriations, les troubles civils, les embargos ou la conversion forcée de devises²⁵. Pour une entreprise ayant des actifs en Amérique latine, en Afrique ou en Asie centrale, où l'instabilité peut être significative, cette assurance est presque incontournable. L'offre existe via des assureurs privés ou des agences publiques (comme la MIGA de la Banque Mondiale). L'important est de déterminer un **niveau de couverture adéquat** (par exemple un montant maximal indemnisable en cas d'expropriation) en lien avec l'exposition financière dans le pays.

03 | Données sur les risques pays : revue mondiale des risques

Pays	Risques liés à la sécurité			Risques liés à l'économie			Risques liés aux investissements		
	Grèves, émeutes et troubles civils	Terrorisme	Guerre et guerre civile	Environnement commercial	Inconvertibilité de la monnaie et risque de transfert	Risque de crédit souverain	Expropriation	Révocation des accords contractuels	Risque juridique et réglementaire
Bangladesh	7.5	5.7	4.5	5.6	6.1	6.5	5.1	6	6.3
Bosnie-Herzégovine	4.7	3.8	3.8	5.1	4.7	5.6	4.4	4.6	4.9
Brésil	5.4	3.7	2.8	4.3	4.1	4.8	3.7	4.8	5.1
France	5.6	4.2	2.7	3.9	1.5	2.3	2.5	3.1	3.4
Hungary	3.5	1.9	2.1	4	2.8	4.4	3.2	3.4	3.7
Kenya	6.6	6.3	4.1	5.4	5.8	6.9	4.2	5.3	5.3

RISQUE FAIBLE

RISQUE ÉLEVÉ

0.1-2.02.1-4.04.1-6.06.1-8.08.1-10.0

Dans les zones soumises à des risques en matière de durabilité spécifiques, adapter la couverture signifie parfois ajouter des garanties plus pointues. Par exemple, une entreprise agroalimentaire opérant en Asie du Sud-Est, où les enjeux de déforestation et de droits des travailleurs sont vifs, pourrait envisager une **assurance responsabilité sociétale** couvrant spécifiquement les dommages liés à la violation de certaines normes (indemnisation des communautés affectées par un projet, etc.). De même, dans des pays où le cadre légal environnemental est faible mais où l'entreprise souhaite appliquer les meilleurs standards, il peut être judicieux de souscrire localement une assurance environnement (même si non obligatoire) pour couvrir les frais de dépollution en cas d'accident sur place, évitant ainsi de mettre en danger la filiale et la maison-mère.

Tenir compte des systèmes juridiques et réglementaires locaux est également essentiel. Dans l'Union européenne, une bonne partie du risque en matière de durabilité est juridiquement encadrée (directive Seveso pour les sites dangereux, régime de responsabilité environnementale strict, etc.), donc l'assurance (et en particulier l'assurance obligatoire) vient s'inscrire dans ce cadre imposé. En revanche, dans certains pays émergents, l'absence de réglementation peut signifier que l'entreprise devra assumer seule les conséquences (notamment pécuniaires) d'un incident. Il faut donc combler par l'assurance (ici facultative) ce vide juridique.

Adapter la couverture, c'est aussi ajuster les montants garantis et les franchises en fonction des réalités locales. Le coût d'un accident écologique n'est pas le même en Californie (où les amendes et réparations se chiffrent en millions du fait des habitudes contentieuses du pays) qu'en Afrique de l'Ouest. Une approche granulaire consiste à calibrer les limites d'assurance par pays ou région selon l'ampleur possible des sinistres et les obligations légales locales (par ex, avoir 50M€ de couverture RC environnementale pour l'Europe, mais 10M€ pour l'Asie du Sud-Est). Cette optimisation permet d'éviter de surpayer de la couverture là où le risque effectif est moindre, et inversement de ne pas sous-assurer un pays critique. Un **courtier international** expérimenté, comme Marsh ou d'autres, peut aider à ce genre de montage sur-mesure en combinant polices locales intégrées, couvertures indépendantes et master policy globale.

Enfin, rappelons que l'**assurance captive** est un outil particulièrement utile pour s'adapter aux spécificités locales. Via une captive, une entreprise peut centraliser la gestion de certains risques de durabilité difficiles à faire prendre par des assureurs tiers, puis éventuellement se réassurer sur le marché international. La captive sert de **filet de sécurité** lorsqu'aucun assureur local n'offre le produit voulu ou à un prix raisonnable, mais elle conduit aussi l'entreprise à mieux mesurer ses risques, renforçant ainsi sa maturité en matière de durabilité²⁷.

En résumé, il faut passer en revue chaque **zone d'opération** en se demandant : « *quels sont les pires scénarios ici, et comment suis-je couvert ?* » Si la réponse n'est pas claire, il y a lieu soit d'étendre une couverture d'assurance existante, soit d'en souscrire une nouvelle spécifique chaque fois que possible. Cette gymnastique devient un exercice annuel normal du **risk management international**. Elle garantit qu'aucune filiale ni projet ne reste « *sans filet* » face à un risque extrême, ce qui, dans un monde fracturé, confère un avantage de tranquillité d'esprit non négligeable aux dirigeants, aux administrateurs... et aux actionnaires.



4.3. Inscrire l'assurance en matière de durabilité dans une stratégie globale de gestion des risques

La recommandation première et essentielle de ce livre blanc est **d'intégrer pleinement la durabilité à la stratégie globale de gestion des risques** de l'entreprise. Trop souvent, elle est abordée sous l'angle de la conformité pure ou de la communication institutionnelle, séparée des processus de risk management classiques. Or, il apparaît clairement que **les risques de durabilité** sont désormais des risques d'entreprise à part entière, qui peuvent menacer les résultats, les actifs et la pérennité au même titre que les risques financiers ou opérationnels traditionnels. Il convient donc de les gérer de façon holistique.

Dans la pratique, cela nécessite d'inclure les principaux risques de durabilité identifiés (climat, atteintes aux droits humains, risques de gouvernance...) dans la **cartographie des risques** globale présentée en comité des risques ou au conseil d'administration. Chaque risque de durabilité majeur doit se voir assigner un propriétaire (responsable du suivi), une évaluation en criticité (probabilité/impact), des mesures d'atténuation en place, et – le cas échéant – une **couverture d'assurance**. Ce dernier point est crucial : l'assurance ne doit pas être pensée à part, elle fait partie de la palette de réponses au risque. Ainsi pour un risque de non-conformité environnementale d'un site industriel, la stratégie globale pourra combiner prévention (maintenance accrue, audits), transfert (assurance environnementale couvrant la dépollution) et plans d'urgence (équipe d'intervention, communication de crise). En intégrant l'assurance dès l'élaboration de la stratégie de gestion du risque, on s'assure que **le niveau de risque résiduel** après traitement est acceptable pour l'entreprise.

Par ailleurs, inscrire l'assurance en matière de durabilité dans la stratégie globale implique un **dialogue renforcé entre les fonctions internes** : responsable RSE, directeur des risques, directeur juridique, directeur des assurances (et courtier en deuxième ligne) mais également DRH et directeur des relations sociales, les sujets environnementaux mais également la responsabilité sociale (obligation de vigilance, respect des droits humains, sous-traitance...) constituant un point de consultation des représentants du personnel.

Il s'agit de casser les silos : si le département RSE prévoit une initiative majeure (implantation d'un programme communautaire dans un pays sensible), le risk manager et le courtier, voire l'assureur, doivent être impliqués pour analyser les risques potentiels et envisager une couverture si nécessaire (responsabilité civile, assurance accident pour les employés impliqués, etc.). Inversement, lors du renouvellement annuel des programmes d'assurance, les experts en matière de durabilité doivent fournir au courtier les dernières données et avancées de l'entreprise, afin de **valoriser les progrès** réalisés (ce qui peut influencer favorablement les primes ou conditions).

Une dimension importante de cette stratégie globale est la **gestion de crise**. La matérialisation d'un risque en matière de durabilité (par exemple un scandale public sur des conditions de travail abusives chez un fournisseur) est une crise qui nécessite une réponse coordonnée : juridique, communication, opérationnelle. Avoir intégré ce type de scénario dans le plan de continuité d'activité ou le plan de crise de l'entreprise permet d'y répondre efficacement le moment venu. L'assurance joue alors son rôle en fournissant les ressources financières pour absorber le choc (couverture des frais de justice, indemnisation des victimes, etc.), mais c'est la gouvernance globale du risque qui orchestrera efficacement la réaction. Les entreprises les plus matures organisent ainsi des **exercices de simulation** de crise en matière de durabilité, un peu comme des simulations d'incendie ou d'attaques cyber, pour tester leur résilience organisationnelle.

Enfin, inscrire l'assurance en matière de durabilité dans la stratégie globale, c'est aussi reconnaître que **la durabilité apporte non seulement des risques, mais aussi des opportunités**. A titre d'exemple, on peut citer l'émergence d'assurances indexées sur la performance en matière de durabilité de l'entreprise, qui récompensent les bons résultats par des baisses de primes, ou des innovations telles que des **clauses de durabilité** qui prévoient que, si l'assuré atteint tel objectif environnemental, l'assureur reverse une partie de la prime ou cofinance un projet vert.

Ce genre d'approche partenariale s'inscrit dans une vision gagnant-gagnant du risque en matière de durabilité. Les entreprises qui prospéreront demain seront celles qui auront su faire de la gestion des risques en matière de durabilité un **réflexe intégré** à toutes les décisions, et qui utiliseront l'assurance non pas comme une béquille, mais comme un **levier stratégique** parmi d'autres pour sécuriser leur trajectoire de croissance durable.



Anticiper, structurer, sécuriser

Les risques en matière de durabilité, longtemps considérés comme périphériques, sont désormais au cœur de la performance et de la résilience des entreprises. Dans un contexte d'incertitude réglementaire chronique et de **guerre économique** de moins en moins larvée entre blocs, les entreprises n'ont plus le luxe de la passivité. Trois maîtres-mots incontournables se dégagent : **Anticiper, structurer, sécuriser**.

Anticiper, c'est d'abord comprendre que la durabilité n'est pas un phénomène de mode mais une lame de fond qui façonnera durablement l'environnement des affaires. Il faut donc se tenir informé en continu des évolutions (réglementaires, technologiques, sociétales) et se préparer au **scénario du pire** tout en œuvrant pour le meilleur. Anticiper signifie aussi agir sans attendre : ceux qui prennent de l'avance sur la conformité en matière de durabilité récolteront les fruits à long terme de leur proactivité, tandis que les retardataires subiront contraintes et sanctions dans l'urgence. L'anticipation doit devenir une hygiène, une routine de gouvernance : quelles nouvelles tensions géopolitiques se profilent et comment pourraient-elles impacter nos activités ? quel futur standard en matière de durabilité pourrait émerger dans notre secteur ? En anticipant ces questions, l'entreprise transforme l'incertitude en opportunité d'évolution et de renforcement.

Structurer, c'est bâtir en interne l'ossature qui permettra de naviguer par tous les temps. Une politique efficace en matière de durabilité repose sur une **gouvernance solide** (tone at the top exemplaire, responsabilités clairement définies), des **processus robustes de gestion des risques** et de conformité, et une **culture d'entreprise véritablement imprégnée** de ces valeurs. Structurer, c'est donc aller au-delà du simple code de conduite et intégrer la durabilité à chaque étape de la stratégie, de la gestion des risques, de la construction des indicateurs de performance. C'est aussi la formation des collaborateurs, la sensibilisation des partenaires d'affaires et la mise en place des outils de contrôle adéquats (systèmes de reporting, outils d'évaluation des risques en matière de durabilité, canaux d'alerte) : une structure bien huilée permet de détecter plus vite les signaux faibles et de réagir de façon coordonnée aux imprévus. Dans un **environnement incroyablement complexe**, sans équivalent depuis des décennies, seules les organisations qui sauront **comprendre, évaluer et atténuer** leurs risques sortiront renforcées : structurer son approche en matière de durabilité, c'est se doter de cette capacité de perception, d'absorption et d'adaptation.

Enfin, **sécuriser**, c'est utiliser tous les **leviers de protection** disponibles pour préserver l'entreprise des chocs inévitables. Parmi ces leviers, l'assurance joue un rôle central – à condition qu'elle soit mobilisée intelligemment et en complément des efforts de prévention.

Sécuriser signifie identifier les risques de durabilité critiques et s'assurer que pour chacun un **plan B** existe, qu'il soit assurantiel ou d'une autre nature. C'est aussi adapter ses polices d'assurance aux nouvelles réalités (ajuster les plafonds, élargir les clauses, demander des extensions en matière de durabilité). Sécuriser, enfin, c'est ne pas hésiter à investir aujourd'hui en primes d'assurance, en renforts de sécurité, en audits externes, pour éviter des pertes bien plus lourdes demain. C'est une démarche prudente qui rassure aussi partenaires financiers et actionnaires, qui verront que l'entreprise a pris les mesures pour **parer aux coups durs**.

En combinant **anticipation proactive**, **structuration interne** rigoureuse et **sécurisation** via le **transfert à l'assurance**, les entreprises peuvent non seulement survivre, mais prospérer dans le tumulte actuel. **L'assurabilité des risques de durabilité** sera le reflet de cette maturité globale : une entreprise anticipative, structurée et responsable trouvera toujours des assureurs prêts à l'accompagner, là où une entreprise impréparée fera face à des refus ou à des conditions dissuasives.

En conclusion, rappelons que la durabilité, loin d'être une contrainte insurmontable, peut devenir un **avantage compétitif** pour ceux qui en font un pilier de leur gestion des risques. Dans un monde incertain, c'est la meilleure boussole : elle oriente l'entreprise vers des pratiques durables, éthiques et transparentes, condition sine qua non pour gagner la confiance des assureurs, des investisseurs, des régulateurs et, in fine, assurer la **pérennité** de l'entreprise elle-même. Anticiper, structurer, sécuriser – trois verbes pour convertir les défis de durabilité en opportunités de renforcement et faire de l'assurance un allié sur la voie d'une croissance durablement responsable.





About Marsh

Marsh, une entreprise de Marsh McLennan (NYSE : MMC), est leader mondial du courtage d'assurance et du conseil en risques. Marsh McLennan est un leader mondial de services professionnels en risques, en stratégie et en ressources humaines, conseillant des clients implantés dans 130 pays, au travers de quatre entreprises : Marsh , Guy Carpenter, Mercer et Oliver Wyman. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 24 milliards de dollars et plus de 90 000 collaborateurs, Marsh McLennan aide ses clients à bâtir la confiance pour réussir grâce à la puissance de la perspective. Pour plus d'informations, visitez notre site marsh.com ou suivez-nous sur LinkedIn et X.



CMS Francis Lefebvre est l'un des premiers cabinets d'avocats d'affaires français, pluridisciplinaire et international. Véritable institution du monde du droit et des affaires, le cabinet compte en France plus de 450 avocats dont plus de 110 associés et dispose d'une force de frappe internationale de premier plan, grâce à l'organisation CMS dont il est membre.

Fondée en 1999, CMS est une organisation internationale de cabinets d'avocats indépendants qui offre un service complet de conseil juridique et fiscal. Avec plus de 92 bureaux dans près de 50 pays à travers le monde et plus de 7 200 avocats, CMS possède un savoir-faire de longue date en matière de conseil et de contentieux tant au niveau du droit local de chaque pays que dans le cadre de dossiers transnationaux. Des grandes multinationales et entreprises de taille moyenne aux start-up, CMS apporte la rigueur technique, l'excellence stratégique et le partenariat à long terme nécessaires pour que chaque client garde une longueur d'avance sur les marchés qu'il a choisis.

Les cabinets membres de CMS offrent une large gamme d'expertises dans 19 domaines de droit et secteurs d'activité, notamment : Corporate/M&A, Énergie et changement climatique, Fonds d'investissement, Sciences de la Vie et santé, Technologie, média et communications, Fiscalité, Banque et finance, Droit commercial, Concurrence et droit européen, Contentieux et arbitrage, Droit du travail et protection sociale, Droit de la propriété intellectuelle et Droit immobilier et construction.

Pour toute information complémentaire : cms.law/fl et cms.law

Notes

¹ CMS Law, The evolution of ESG litigation risk for multinationals, 9 juillet 2025, Bart-Adriaan de Ruijter et Kenny Henderson, [disponible ici](#).

² World Economic Forum, Global Risks Report 2025, 15 janvier 2025, [disponible ici](#).

³ Marsh, ESG considerations gaining ground in underwriting, résultats UK/Europe, [disponible ici](#).

⁴ Ibid.

⁵ Parlement Européen et Conseil, Corporate Sustainability Reporting Directive, sur les obligations de reporting ESG des entreprises et évolutions récentes de la directive CSRD, [disponible ici](#).

⁶ Marsh, ESG considerations gaining ground in underwriting, résultats UK/Europe, [disponible ici](#).

⁷ Ibid.

⁸ Parlement Européen et Conseil, Corporate Sustainability Reporting Directive, sur les obligations de reporting ESG des entreprises et évolutions récentes de la directive CSRD, [disponible ici](#).

⁹ Ibid.

¹⁰ Marsh, Global Political Risk Report 2025, communiqué du 10 mars 2025, sur les tensions géopolitiques et leurs impacts sur les entreprises, [disponible ici](#).

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Marsh, Three critical risk areas for boards to consider in 2023, 8 mai 2023, Ruth Kochenderfer, [disponible ici](#).

¹⁴ Marsh, ESG considerations gaining ground in underwriting, résultats UK/Europe, [disponible ici](#).

¹⁵ Lefebvre Dalloz, Risques de durabilité et gouvernance dans Solvabilité II révisé, 7 mai 2025, Domitille Pozzana, [disponible ici](#).

¹⁶ Marsh, ESG considerations gaining ground in underwriting, résultats UK/Europe, [disponible ici](#).

¹⁷ La Gazette France, Critères ESG et assurance : obligation pour l'avenir, 28 mai 2025, Laurent Siatka, [disponible ici](#).

¹⁸ Marsh, ESG Captive Solutions Guide, recherche 2023/24 montrant l'impact positif des captives sur les scores ESG et les engagements net-zéro des assureurs, [disponible ici](#).

¹⁹ Ibid.

²⁰ CFO Dive, Low-quality assurance of ESG reports pose stability risk: IFAC, 24 juin 2021, Jim Tyson, [disponible ici](#).

²¹ Marsh, ESG Captive Solutions Guide, recherche 2023/24 montrant l'impact positif des captives sur les scores ESG et les engagements net-zéro des assureurs, [disponible ici](#).

²² Ibid.

²³ Parlement Européen et Conseil, *Corporate Sustainability Reporting Directive*, sur les obligations de reporting ESG des entreprises et évolutions récentes de la directive CSRD, [disponible ici](#).

²⁴ Marsh, Global Political Risk Report 2025, communiqué du 10 mars 2025, sur les tensions géopolitiques et leurs impacts sur les entreprises, [disponible ici](#).

²⁵ Ibid.

²⁶ Marsh, ESG Captive Solutions Guide, recherche 2023/24 montrant l'impact positif des captives sur les scores ESG et les engagements net-zéro des assureurs, [disponible ici](#).

Contacts



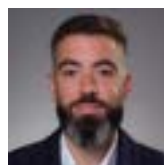
Olivier de LAAGE
Directeur FINPRO France
olivier.delaage@marsh.com



Astrid Pirson
Product Development &
Standardisation Leader
astrid.pirson@marsh.com



Nicolas Tollet
Avocat Associé,
Investigations & Compliance |
ESG CMS Francis Lefebvre
nicolas.tollet@cms-fl.com



Nicolas Dzubanowski
Responsable Environnement
nicolas.dzubanowski@marsh.com



Cécile Cloché-Dubois
Avocate associée,
Droit de l'environnement
CMS Francis Lefebvre
celine.cloche-dubois@cms-fl.com



Virginie Corbet-Picard,
Avocate associée,
Corporate/Fusion & Acquisitions
CMS Francis Lefebvre
virginie.corbet-picard@cms-fl.com



Caroline Froger-Michon
Avocate associée,
Droit social
CMS Francis Lefebvre
caroline.froger-michon@cms-fl.com



Aurore-Emmanuelle Rubio
Avocate associée,
Droit de l'énergie
CMS Francis Lefebvre
aurore-emmanuelle.rubio@cms-fl.com



Marsh, société par actions simplifiée au capital de 5 917 915 euros. Société de courtage d'assurances et de réassurance dont le siège social est situé Tour Ariane – La Défense, 5 place de la pyramide, 92800 Puteaux, immatriculée sous le n° 572 174 415 au RCS de Nanterre. Assurances RC professionnelle et garantie financière conformes aux articles L512-6 et 7 du Code des assurances.

TVA intracommunautaire n° FR 05 572 174 415. Orias n° 07001037, orias.fr. Code APE : 6622Z. Société soumise au contrôle de l'ACPR, 4 place de Budapest, CS 92459, 75436 Paris Cedex 09.

Réclamations : Marsh, Département Réclamation, Tour Ariane, 92088 Paris La Défense cedex – reclamation@marsh.com. Médiateur de l'assurance : le.mediateur@mediation-assurance.org. Conditions générales de prestations sur marsh.fr. CMS Francis Lefebvre Avocats

2550756 EU FR



CMS Francis Lefebvre, entité opérant sous la forme d'une société d'exercice libéral à forme anonyme (S.E.L.A.F.A.), est membre de CMS LTF Limited (CMS LTF), une société à responsabilité limitée par garantie constituée en Angleterre et au Pays de Galles (n°15367752) dont le siège social est situé à Cannon Place, 78 Cannon Street, Londres EC4N 6AF, Royaume-Uni. CMS LTF coordonne l'organisation CMS de cabinets d'avocats indépendants. CMS LTF ne fournit aucun service à la clientèle. Ces services

sont uniquement fournis par les cabinets membres de CMS LTF dans leurs juridictions respectives. CMS LTF et chacun de ses cabinets membres sont des entités séparées et juridiquement distinctes, et aucune de ces entités n'a le pouvoir d'engager l'autre. CMS LTF et chaque société membre ne sont responsables que de leurs propres actes ou omissions et non de ceux des autres. Le nom de marque « CMS » et le terme « cabinet » sont utilisés pour désigner tout ou partie des cabinets membres ou de leurs bureaux. De plus amples informations sont disponibles sur le site cms.law.