

Par Marguerite
Robelin



Asociación Española
de Gerencia de
Riesgos y Seguros



International

Le risk management espagnol face aux défis climatiques, cyber et géopolitiques

L'Association espagnole des gestionnaires de risques (Agers) entre dans une nouvelle phase depuis le renouvellement du conseil d'administration. Ouverture, rajeunissement, ancrage territorial et rayonnement académique : son président et son équipe entendent moderniser l'image du métier et renforcer son rôle stratégique face aux nouveaux défis climatiques, cyber, géopolitiques ou énergétiques. Entretien avec son nouveau président, Luis Jorge Lancha Vázquez.

LUIS JORGE LANCHA VÁZQUEZ
Président de l'Agers.



« En Espagne, le risk management est devenu un levier stratégique pour les entreprises. »

Atout Risk Manager : Vous avez renouvelé votre conseil d'administration il y a quelques mois, quelle est votre feuille de route ?

Luis Jorge Lancha Vázquez : Nous avons franchi un tournant avec un conseil d'administration profondément renouvelé au printemps dernier, l'élection d'un nouveau président et de quatre nouveaux membres. Cela marque une volonté d'ouverture, de rajeunissement et de dynamisation de notre association. Notre feuille de route s'articule autour de trois objectifs. Le premier est l'expansion géographique : nous voulons aller là où se trouvent les acteurs du risk management en Espagne, dans toutes les régions et tous les secteurs d'activité. Notre ambition est de fédérer et d'animer la communauté des gestionnaires de risques, mais aussi d'apporter de la valeur ajoutée à nos membres, nos partenaires et à la société dans son ensemble.

Nous voulons être une référence, un point de rencontre et un moteur pour la profession. L'un des grands défis, est de faire comprendre que la gestion des risques ne se limite pas à l'assurance mais qu'elle englobe aussi la prévention, la cybersécurité, la gestion de crise, la continuité d'activité, la conformité. Nous voulons donner une image moderne et stratégique du métier.

Deuxième objectif, l'engagement d'une nouvelle génération de professionnels : attirer les jeunes, leur offrir des perspectives de carrière et renforcer la relève. Beaucoup d'étudiants en écoles de commerce ou d'ingénierie ne savent pas ce qu'est un risk manager. Nous allons donc à leur rencontre dans les universités de Barcelone, Madrid ou Valence. Nous participons à des masters, des conférences, des échanges, pour susciter leur curiosité et les sensibiliser à ce métier d'avenir.

D'où notre troisième objectif : la création d'un diplôme universitaire en gestion des risques afin de structurer la filière et donner une légitimité académique au métier. Nous avançons par étape. Pour l'instant, nous collaborons avec plusieurs universités pour intervenir dans les masters et programmes post-universitaires. Le diplôme spécifique viendra ensuite.

Comment se décline la vie de votre association : événements, formations, publications ?

Agers est une association particulièrement dynamique. Nous organisons un congrès annuel qui réunit plus de 500 professionnels - assureurs, courtiers, juristes, ingénieurs, universitaires -, c'est le grand rendez-vous du risk management en Espagne. Tout au long de l'année, l'association organise des formations, webinaires, tables rondes, et publie un magazine semestriel pour partager les connaissances et renforcer les



↑
40^e anniversaire de l'Agers en avril 2024.



↑
Animation au centre de formation d'Agers.

liens entre les acteurs du secteur. Agers compte également plusieurs commissions de travail dédiées à des thématiques spécifiques telles que la cybersécurité, la durabilité ou encore le risque juridique, par exemple. Ces commissions s'engagent à diffuser les connaissances et à développer de nouvelles initiatives, donnant lieu notamment à des publications exclusives et à d'autres réalisations marquantes. Agers dirige aujourd'hui un Master et un programme de troisième cycle en gestion des risques, en collaboration avec deux grandes universités espagnoles. Il contribue par ailleurs à structurer le parcours académique de la formation en gestion des risques. Nous sommes très fiers du travail accompli. Enfin, face aux crises climatiques, cyber ou énergétiques, notre association s'affirme plus que jamais comme un acteur de sensibilisation, de formation et de coordination des professionnels du risque.

Justement, quels sont aujourd'hui les principaux sujets de préoccupation des grandes entreprises espagnoles ?

Les risques géopolitiques arrivent en tête, suivis des menaces climatiques qui s'intensifient. La cybersécurité occupe également une place centrale, tout comme les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement liées aux changements législatifs ou aux tensions commerciales.

L'Espagne est particulièrement exposée au dérèglement climatique ? Comment percevez-vous cette situation ?

Nous connaissons des épisodes extrêmes (sécheresses prolongées, canicules, pluies torrentielles, comme à Valence en octobre 2024) qui rappellent combien il est urgent d'adapter nos méthodes de gestion des risques. Un problème majeur réside dans le manque de couverture d'assurance et le fait que de nombreuses compagnies d'assurances ne couvrent pas suffisamment les risques. Heureusement, comme en France, nous disposons d'un mécanisme public, le Consorcio de Compensación de Seguros⁽¹⁾, qui garantit une indemnisation rapide en cas de catastrophe naturelle, sous réserve d'une couverture adéquate du risque. Le système fonctionne bien, mais la coordination entre acteurs publics et privés doit être renforcée.

Pour aider les entreprises à mieux se préparer aux risques climatiques, nous organisons régulièrement des séminaires sur la prévention. L'un des constats, c'est que beaucoup d'entreprises n'ont pas de protocoles réalistes pour gérer ce type de situation. Il faut concevoir des plans de prévention plus concrets, mieux intégrés aux pratiques quotidiennes. Nous plaidons pour que les plans de continuité soient mis à jour et testés plus fréquemment. Les entreprises doivent anticiper les conséquences économiques et opérationnelles d'un événement climatique majeur.

⁽¹⁾ L'équivalent de la Caisse centrale de réassurance (CCR) en France



↑
Les congressistes de Ferma à Madrid en 2025.

Sur le plan assurantiel, nous encourageons une analyse intégrée des risques et des stratégies d'adaptation proactives. Le rôle d'Agers est de créer des passerelles entre les risk managers, les assureurs et les institutions publiques. Nous voulons aider les entreprises à mieux comprendre les impacts économiques d'un sinistre et à ajuster leurs politiques de rétention ou leurs franchises en fonction de leur activité.

Les crises récentes, comme les coupures générales d'électricité ou la pandémie, ont-elles modifié la perception des risques ?

Oui, clairement. Depuis la pandémie de Covid-19, la plupart des entreprises ont intégré l'éventualité d'une nouvelle crise sanitaire dans leurs plans de continuité d'activité. Mais d'autres risques systémiques sont apparus, comme les pannes de courant qui ont touché l'Espagne au printemps 2025. Dans l'ensemble, les entreprises ont plutôt bien réagi : leurs plans de continuité ont fonctionné, mais les polices d'assurance n'ont pas toujours couvert les pertes subies.

Cependant, nous comprenons clairement le besoin d'innovation du secteur de l'assurance, qui n'a pas encore su adapter ses polices aux nouveaux événements, au rythme auquel ils surviennent. Cela est particulièrement évident dans le manque de couverture et le niveau des franchises, qui empêchent souvent les entreprises d'obtenir une indemnisation intégrale de leurs pertes.

Quelles actions ou outils mettez-vous en place pour aider les entreprises à mieux gérer leurs risques et réduire leur empreinte carbone ?

Ces dernières années, nous avons renforcé notre commission sur la durabilité, qui travaille spécifiquement sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la mesure de l'exposition aux risques climatiques et l'adaptation aux nouvelles contraintes environnementales. Nous voulons fournir à nos

membres des outils pratiques pour évaluer leurs vulnérabilités, hiérarchiser leurs risques et prioriser leurs actions.

Nous collaborons aussi avec des universités et des experts pour mettre au point des méthodologies de cartographie des risques accessibles et adaptées à la taille des entreprises. Le but est que chacun - du grand groupe à la PME - puisse amorcer sa propre démarche de diagnostic et d'amélioration. La plupart de ces outils sont d'abord conçus pour nos membres, mais certains peuvent être partagés plus largement lorsqu'ils présentent un intérêt collectif. Nous travaillons sur des applications web permettant d'évaluer le niveau de préparation d'une organisation face à certains risques.

En la matière, nous avons besoin de plus de données et de meilleure qualité. L'intelligence artificielle peut nous aider à identifier des corrélations et à prédire certains comportements de risque. Les données et l'IA ont un rôle-clé à jouer. Nous appelons les assureurs à partager davantage d'informations avec les gestionnaires de risques : cette transparence est essentielle pour progresser collectivement.

Le risque cyber est de plus en plus préoccupant en France. Qu'en est-il en Espagne ?

C'est un risque incontournable aujourd'hui. La question est de savoir comment mieux combiner prévention, couverture et coopération entre acteurs publics et privés. Car en Espagne, plus de 90 % des grandes entreprises disposent d'une police cyber. Mais les PME sont en retard. Nous plaids pour la mise en place d'un modèle hybride, inspiré du Consorcio en matière climatique, qui permettrait d'apporter une couverture mutualisée en cas d'attaque majeure. Nous discutons avec les pouvoirs publics en vue de la création de mécanismes de financement partagés entre secteur privé et institutions. L'idée est de renforcer la résilience nationale face aux attaques systémiques, nous discutons des outils à développer en ce sens. Mais en Espagne, il n'y a pas de débat sur le caractère obligatoire d'une assurance cyber.

L'Espagne s'intéresse de plus en plus au modèle des captives. Où en est le développement de ces structures ?

L'intérêt pour les captives grandit. De nombreuses entreprises explorent cette option et les cellules captives pour réduire leur dépendance au marché traditionnel de l'assurance. Et mieux maîtriser leurs niveaux de rétention. Certaines ont commencé à utiliser les captives pour mieux gérer les transferts de risques alternatifs (ART) et la rétention. Mais pour l'instant, seules les grandes entreprises disposent des ressources nécessaires pour mettre en place ce type de structure. Par conséquent, nous plaids pour une évolution du cadre légal afin de permettre à davantage d'acteurs d'en bénéficier, comme en France et au Royaume-Uni, qui viennent d'adopter un cadre clair pour encourager leur création.

En parallèle, nous accompagnons nos membres dans la compréhension des différents modèles : captives, cellules



↑
Alicia Soler, délégée générale lors du 35^e congrès de l'Agers.

captives, ou structures mutualisées. L'objectif est d'aider les entreprises à choisir la solution la mieux adaptée à leur taille et à leur profil de risque.

Comment décririez-vous aujourd'hui les relations entre les entreprises et les compagnies d'assurance ?

Nous connaissons actuellement une période exceptionnelle de coopération entre gestionnaires de risques, assureurs et courtiers. Le marché espagnol traverse ce que j'appelle une « nouvelle ère de la souplesse » : la capacité d'assurance est abondante en tant qu'assureurs suiveurs, mais pas en tant qu'assureurs leaders et de programmes d'entreprise internationaux. Les prix sont raisonnables et la discipline de souscription s'est améliorée. Ce qui crée un climat de confiance, propice au dialogue et à la recherche de solutions innovantes. Agers joue un rôle de facilitateur, en favorisant la communication entre les différents acteurs du marché. Cette relation de confiance est essentielle. Nous ne nous contenterons pas de parler d'assurance, nous travaillons aussi sur la prévention, la continuité et la stratégie. C'est cette vision élargie qui permet une collaboration durable.

Pensez-vous qu'il existe une "nouvelle normalité" dans la manière dont les entreprises perçoivent et gèrent leurs risques ?

Oui, tout à fait. Après plusieurs années de crises - climatiques, sanitaires, géopolitiques, cyber -, les entreprises comprennent que la gestion des risques n'est plus un simple outil défensif, mais un levier stratégique. Le risk manager n'est plus seulement celui qui dit "non" ou qui alerte sur les dangers : il devient un partenaire de la direction générale, capable de proposer des solutions, d'anticiper les disruptions et d'accompagner la transformation.

En France, le risk manager était perçu comme une Cassandre, cette figure mythologique clairvoyante sur les événements et aléas, au risque de déplaire ou de ne pas être crue : celle qui empêchait les projets d'avancer. Même chose en Espagne ?

Les temps ont changé. Aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, le gestionnaire des risques est considéré comme un moteur de développement et un allié stratégique. Bien sûr, cela dépend du secteur et de la taille de l'entreprise, mais la tendance est claire. Les entreprises l'ont bien compris : le risk management n'est plus une fonction support, mais une composante essentielle de leur performance et de leur pérennité. ■



DATES ET CHIFFRES-CLÉS

- **1984** : Création d'Agers
- **2025** : L'association revendique 269 membres (entreprises et adhérents individuels). Sur les réseaux sociaux, elle affiche une communauté de plus de 16 000 professionnels.
- 8 publications par an en moyenne (livres et revues), elle cumule depuis sa création plus de 60 publications.
- Plus de 10 événements par an : webinaires en ligne, présentations, publications, forums de gestionnaires des risques...
- **Production audiovisuelle** : Agers dispose d'une riche culture de création et d'innovation audiovisuelle, avec la publication régulière de capsules de formation, podcasts et entretiens.