



Repenser la résilience

**Comment le secteur chimique européen s'adapte
à l'évolution des réglementations, aux perturbations
d'activité et à l'intensification des risques**



Sommaire

Avant-propos	03
Constats clés	04
01. Nouvelles règles, nouveaux risques	06
02. Optimiser la couverture d'assurance	13
03. Construire une véritable résilience	21
Recommandations	28
Comment FM peut vous aider	29
Les expert·es FM	30
Méthodologie	31



Avant-propos



Andrew Bryson

Vice-président senior
Ingénierie et recherche
FM



Katy Shannon

Directrice des Opérations Chimie
FM

Le secteur chimique européen évolue à une vitesse inédite. La pression réglementaire s'intensifie, les programmes de décarbonation s'accroissent et les coûts de l'énergie et des matières premières sont de plus en plus volatils. Parallèlement, les nouvelles technologies, la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement et l'évolution des attentes du marché transforment les modèles opérationnels.

Pour de nombreuses entreprises du secteur, le défi ne réside plus dans la gestion des différents risques, mais dans la capacité à s'adapter rapidement à ces changements majeurs. À mesure qu'elles modernisent leurs équipements, repensent leurs procédés et réorganisent leurs activités, de nouvelles vulnérabilités et interdépendances émergent à un rythme difficile à suivre au moyen des cadres de gouvernance actuels et des modèles de risques traditionnels.

Fondé sur une enquête réalisée auprès de 500 décideurs de l'industrie chimique et de 50 courtiers et courtières en assurance, ce rapport analyse la façon dont les

entreprises concilient ces exigences contradictoires, identifie de nouvelles vulnérabilités en matière de résilience et met en lumière l'importance cruciale de la proactivité.

Selon ce rapport, la résilience dépend de plus en plus de la prise en compte précoce des risques dans les processus décisionnels tant opérationnels que stratégiques. Les entreprises qui intègrent les risques dans leur processus de transformation, plutôt que de les considérer comme une contrainte, sont mieux placées pour faire face à l'incertitude et éviter des vulnérabilités imprévues.

Cette évolution modifie également les attentes envers le secteur de l'assurance : au-delà du transfert de risques, les entreprises cherchent à accéder à des données, à une expertise technique et à des préconisations qui les aident à mieux comprendre et gérer les risques émergents sur le long terme.

Si les pressions s'intensifient, le secteur chimique s'adapte à la complexité croissante des risques et, dans certains cas, en fait un avantage concurrentiel.

Constats clés

Pour comprendre comment les entreprises du secteur chimique en Europe s'adaptent au durcissement des réglementations environnementales et aux difficultés d'approvisionnement, ainsi que la manière dont elles gèrent les risques associés, FM a réalisé une étude en double aveugle auprès de 500 décideurs du secteur et de 50 courtiers et courtières en assurance ayant des clients dans l'industrie chimique.

En voici les constats clés :

Les objectifs de décarbonation et les exigences de reporting constituent les principaux défis du secteur chimique européen.



des décideurs du secteur les classent parmi les cinq principaux défis externes auxquels leur entreprise est confrontée

Les exigences environnementales et de sécurité entraînent des modifications de procédés, des projets de rénovation et le déploiement de nouvelles technologies.



adaptent leurs systèmes de reporting pour répondre aux exigences de communication RSE



investissent dans des technologies de réduction des émissions



modifient leurs procédés pour se conformer à de nouvelles règles de sécurité

Mais les changements de procédés génèrent de nouveaux risques à un rythme trop rapide pour les entreprises.



des décideurs du secteur indiquent que ces changements de procédés interviennent à un rythme que leurs dispositifs internes d'évaluation des risques ne parviennent pas à suivre

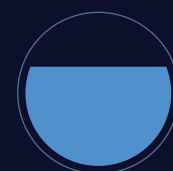
Impact global des changements de procédés, projets de rénovation et nouvelles technologies :



Interruptions d'activité non planifiées

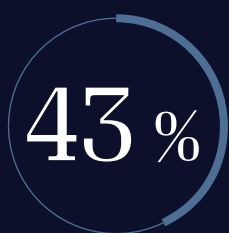


Difficultés d'approvisionnement



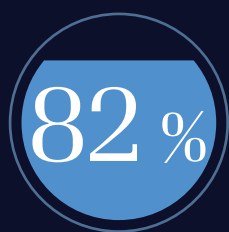
Coûts de maintenance imprévus

Et tous ces risques ne sont pas systématiquement couverts par leur assurance.



des entreprises du secteur chimique déclarent que les transformations opérationnelles entraînent des trous de garantie

Les cabinets de courtage peinent à obtenir une couverture d'assurance adaptée pour leurs clients du secteur chimique.



des courtiers et courtières déclarent avoir des difficultés à obtenir une couverture pour leurs clients du secteur chimique

Leurs solutions pour faire face à cette évolution :

Encourager une collaboration plus étroite avec les assureurs



Se concentrer sur le coût total du risque



Les entreprises du secteur reconnaissent la nécessité d'intégrer la résilience à leurs opérations.



95 %

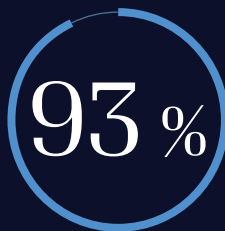
déclarent que la prévention des sinistres fondée sur l'ingénierie est « très importante » pour garantir assurabilité et compétitivité



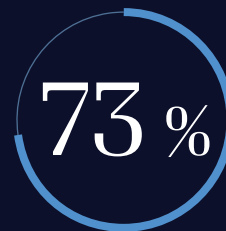
85 %

considèrent la décarbonation comme une opportunité de renforcer leur résilience

Pour construire une véritable résilience, les entreprises du secteur chimique doivent dépasser une logique de court terme et décloisonner leurs opérations.



estiment qu'un fonctionnement en silos fait obstacle à une gestion intégrée des risques



déclarent que les investissements dans la résilience sont freinés par la difficulté à démontrer leur rentabilité

01

Nouvelles règles, nouveaux risques

Le secteur chimique européen est en première ligne des grands défis économiques du Vieux Continent. Renforcement de la réglementation en matière de sécurité et de décarbonation, volatilité des coûts de l'énergie et des matières premières, fragilité des chaînes d'approvisionnement et concurrence mondiale : ces facteurs ne réduisent pas seulement les marges, ils menacent la pérennité de certaines installations.

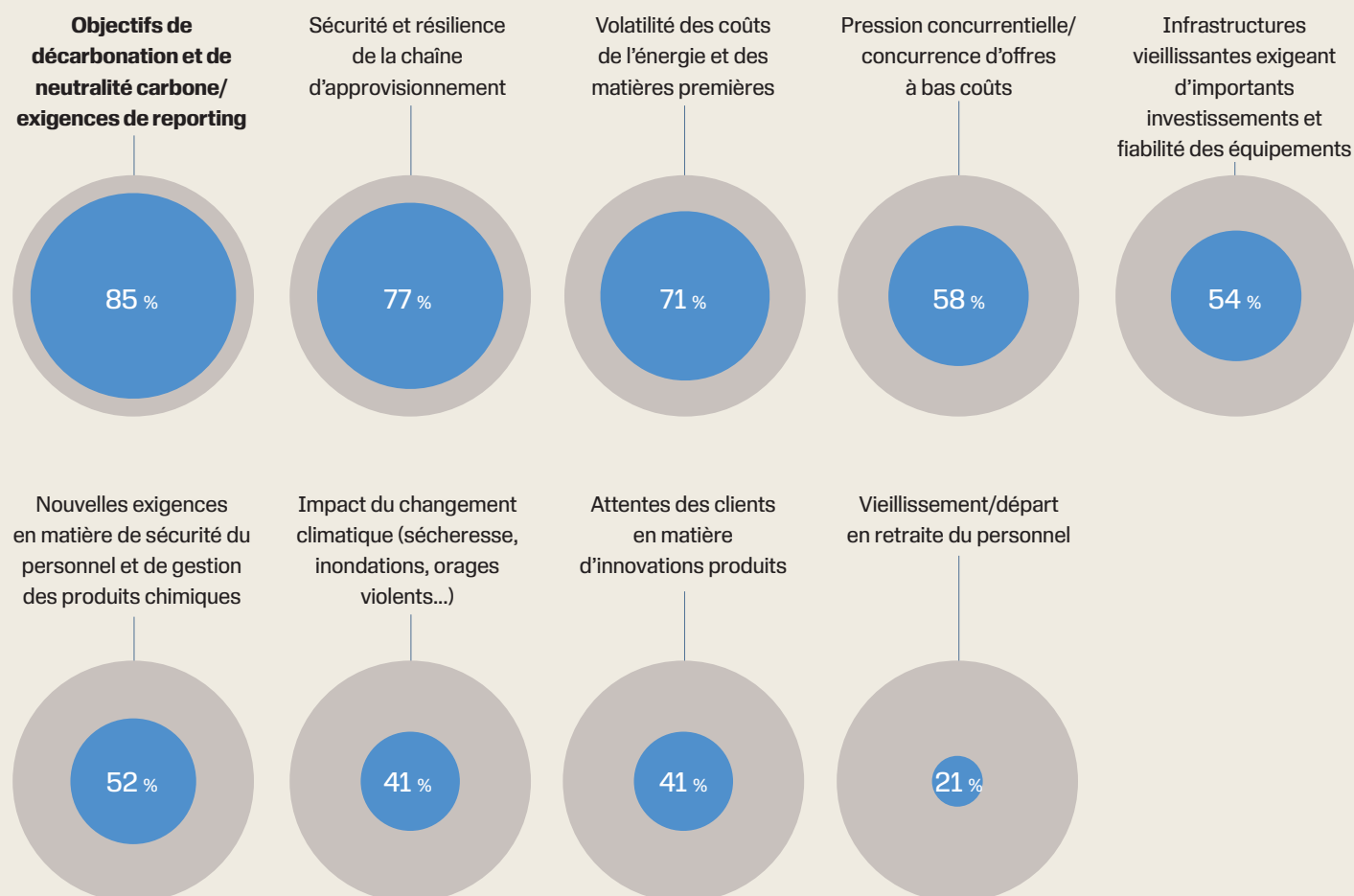
Selon le Cefic (Conseil européen de l'industrie chimique), les fermetures de sites chimiques en Europe ont été multipliées par six entre 2022 et 2025. Parmi les 500 décisionnaires du secteur chimique interrogés dans le cadre de l'enquête FM, un tiers s'attendent à ce que leur entreprise accélère la fermeture, la mise à l'arrêt prolongée ou la délocalisation de certains actifs au cours des deux à trois prochaines années, en réponse aux contraintes réglementaires.

Les objectifs de décarbonation et les exigences de reporting constituent les principales difficultés auxquelles le secteur est confronté : 85 % des personnes interrogées les classent au premier rang des cinq principaux défis externes qui pèsent sur leurs activités (voir fig. 1).

FIG. 1. LES EXIGENCES DE DÉCARBONATION REPRÉSENTENT LE DÉFI N° 1 POUR LE SECTEUR CHIMIQUE EUROPÉEN

Parmi ces défis externes, lesquels sont actuellement les plus préoccupants pour votre entreprise ?

(% de décisionnaires du secteur chimique, classer de 1 à 5)



Selon les personnes interrogées, c'est la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive - Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises) de l'UE qui, parmi les réglementations paneuropéennes, aura l'impact le plus négatif sur leurs équipements, procédés ou produits, devant la directive CSDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive - Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité).

Les réglementations nationales peuvent elles aussi poser problème : près d'un quart des personnes interrogées en France s'attendent par exemple à ce que la Loi Énergie-Climat ait un impact négatif « important » sur leurs activités.

Aux deuxième et troisième places du classement, deux défis liés à l'approvisionnement : la sécurité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement, et la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières (l'enquête a été réalisée avant que le conflit en Iran n'entraîne la hausse des prix de l'énergie dans une grande partie de l'Europe).

Pour Jean-Michel Gauthier, qui a occupé des postes de direction chez DuPont et AkzoNobel, les coûts de l'énergie ont provoqué une augmentation du nombre de fermetures et de délocalisations :

85 %

des entreprises du secteur chimique déclarent que les exigences de décarbonation les conduisent à engager d'importantes transformations opérationnelles ou des projets de rénovation d'envergure

« Face à ces évolutions externes, nous avons entrepris une transformation majeure axée sur la décarbonation, la modernisation de nos procédés et la numérisation... Le développement durable est certes au cœur de nos préoccupations, mais la rentabilité l'est aussi. »

Sonia Cambier

Directrice assurances et prévention, Solvay

« Au cours des quatre dernières années, nous avons constaté qu'un certain nombre de très grands groupes ont délocalisé leurs opérations hors de l'Europe, une tendance accélérée notamment par les coûts de l'énergie. »

Pour relever ces défis, le secteur doit agir sans attendre. Et la réponse de nombreux acteurs du secteur est claire : la majorité des décideurs interrogés déclarent que les exigences de décarbonation (85 %), la sécurité de la chaîne d'approvisionnement (75 %) et la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières (69 %) les conduisent à engager d'importantes transformations opérationnelles ou des projets de rénovation d'envergure.

La multinationale belge Solvay figure parmi les fabricants de produits chimiques européens qui se sont lancés dans une refonte de leurs opérations.

« Face à ces évolutions externes, nous avons entrepris une transformation majeure axée sur la décarbonation, la modernisation de nos procédés et la numérisation », explique Sonia Cambier, Directrice assurances et prévention chez Solvay. « Nous nous désengageons du

charbon pour réduire nos émissions, nous modernisons nos procédés sur l'ensemble de nos sites et nous développons rapidement l'usage des technologies numériques dans nos usines. »

Si cette transformation trouve son origine dans les nouvelles réglementations, elle est également motivée par la performance économique. « Le développement durable est certes au cœur de nos préoccupations, mais la rentabilité l'est aussi. »

D'autres entreprises vont bientôt suivre la voie ouverte par Solvay : 72 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise va adapter ses systèmes de reporting et dispositifs de contrôle dans les deux à trois prochaines années en réponse à la mise en œuvre de la directive CSRD et d'autres exigences de communication RSE. Les deux tiers (66 %) vont investir dans des technologies de réduction des émissions pour atteindre les objectifs climatiques nationaux ou européens. Enfin, 65 % vont modifier leurs procédés ou formulations pour respecter les nouvelles règles de sécurité applicables au secteur (voir fig. 2).

FIG. 2. L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS ET DES OBJECTIFS CLIMATIQUES ENTRAÎNE UNE ADAPTATION DES PROCÉDÉS ET INSTALLATIONS

Dans un contexte d'évolution des réglementations, quels types de changements votre entreprise va-t-elle prioriser dans les deux à trois prochaines années ? (% d'entreprises du secteur chimique)

A Adapter les systèmes de reporting et dispositifs de contrôle pour répondre aux exigences CSRD et de communication RSE

B Investir dans des technologies de réduction des émissions pour atteindre les objectifs climatiques nationaux/européens

C Modifier des procédés ou formulations pour respecter les nouvelles règles de sécurité applicables au secteur

D Installer ou étendre des systèmes de gestion et de recyclage de l'eau sur site

E Renforcer ou modifier les systèmes de protection incendie

F Convertir chaudières, fours ou circuits de fluide caloporteur à des combustibles alternatifs/ bas carbone (hydrogène, biocarburants...)

G Installer ou étendre des systèmes de panneaux photovoltaïques en toiture ou sur site

H Réaménager un site ou ajouter de nouvelles structures pour se conformer aux normes de sécurité/protection de l'environnement

I Reconfigurer des chaînes d'approvisionnement pour se conformer à la législation en matière d'audit d'acquisition/droits humains et de protection de l'environnement

J Installer de nouvelles technologies de stockage d'énergie (p. ex. : systèmes de batteries) sur site

K Accélérer la fermeture, la mise à l'arrêt prolongée ou la délocalisation de certains actifs en réponse à la pression réglementaire

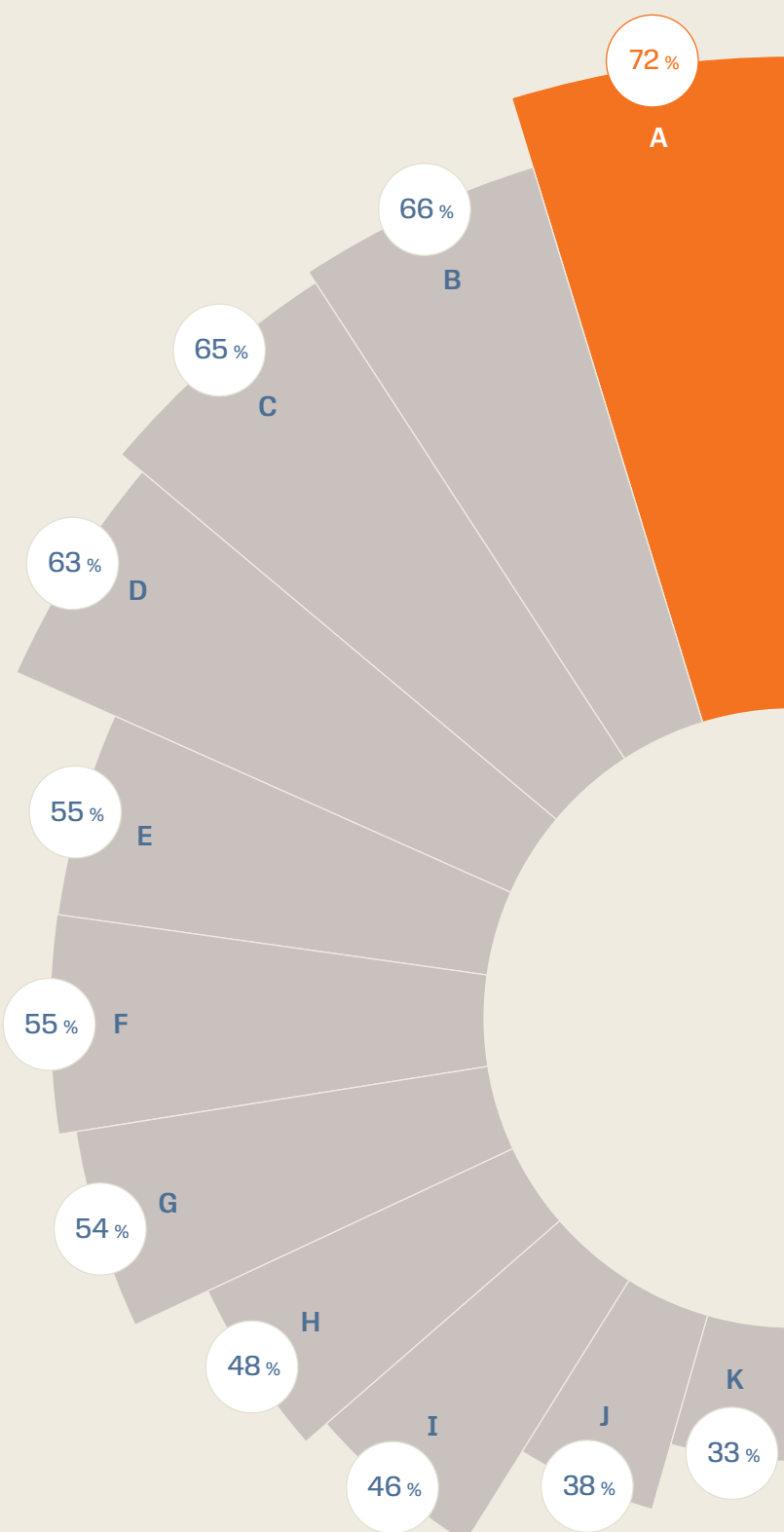
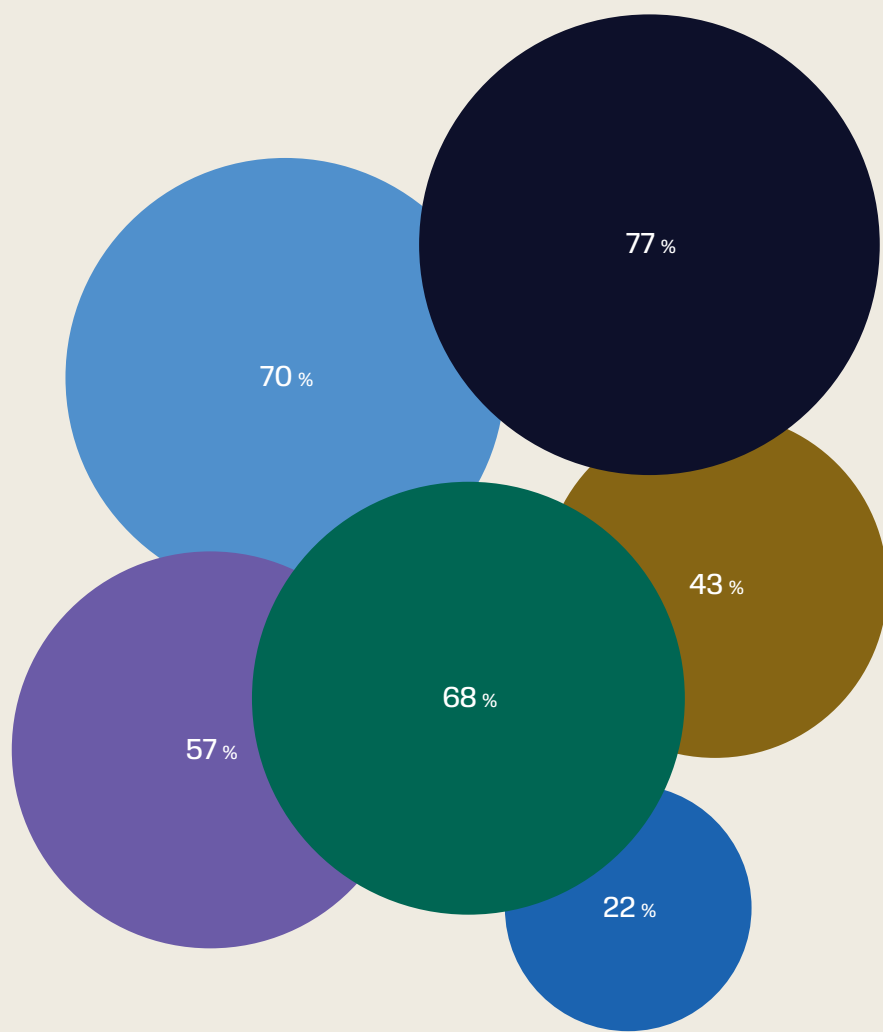


FIG. 3. LES TRANSFORMATIONS OPÉRATIONNELLES ENTRAÎNENT DES PERTURBATIONS ET DES PÉNALITÉS

Au cours des 24 derniers mois, quels effets avez-vous observés, le cas échéant, suite à des changements de procédés, à des projets de rénovation ou au déploiement de nouvelles technologies ? (% d'entreprises du secteur chimique)

- Interruption d'activité non planifiée pendant la mise en œuvre
- Difficultés d'approvisionnement dues à l'obligation d'utiliser de nouveaux matériaux
- Coûts de maintenance imprévus
- Hausse du nombre de presque-incidents
- Problèmes de non-conformité/trous de garantie
- Pertes financières



Un grand nombre de ces mesures requièrent d'importants changements de procédés, des travaux de rénovation ou le déploiement de nouvelles technologies. Ces transformations s'accompagnent de nouveaux risques : au cours des deux dernières années, la plupart des personnes interrogées ont subi des interruptions d'activité non planifiées (77 %), des difficultés d'approvisionnement (70 %) et des coûts de maintenance imprévus (68 %) suite à des changements opérationnels de ce type (voir fig. 3).

Et cette évolution est si rapide que de nombreuses entreprises du secteur chimique se trouvent dans l'incapacité de mesurer et réduire ces nouveaux risques : 60 % des personnes interrogées déclarent par exemple que les nouvelles exigences en matière de développement durable et de sécurité les forcent à déployer des changements de procédés à un rythme que leurs dispositifs internes d'évaluation des risques ne parviennent pas à suivre.

60 %

des entreprises du secteur chimique indiquent que les nouvelles réglementations imposent de changer les procédés à un rythme que leurs dispositifs d'évaluation des risques ne parviennent pas à suivre

Il s'agit là d'un signal d'alerte. « Bon nombre de sinistres majeurs ne sont pas dus à des risques inconnus, mais à des réalités qui évoluent plus vite que les mécanismes de gouvernance », indique Katy Shannon, Directrice des Opérations Chimie chez FM. « Renouvellements de personnel, nouveaux procédés, nouvelles matières premières, transition énergétique : tout cela peut générer de la complexité à un rythme difficile à suivre pour les entreprises. »

La numérisation rapide du secteur ajoute un niveau de complexité supplémentaire : les procédés de production et outils de surveillance connectés accroissent l'exposition aux cyber-risques et soulèvent de nouvelles problématiques de gouvernance liées à l'automatisation et à l'IA.

« La sécurité des données suscite des inquiétudes, car plus une entreprise se numérise, plus elle s'expose aux cyber-attaques. Il existe en outre un enjeu de conformité, puisque nous devons respecter les réglementations européennes sur l'intelligence artificielle », ajoute Sonia Cambier.



« La réglementation ne cesse d'évoluer et les entreprises qui ne s'y préparent pas finiront par en ressentir les effets sur leurs résultats financiers. »

Andrew Bryson

Vice-président senior,
Ingénierie et recherche, FM

Une opportunité de renforcer la résilience

« Nous évoluons dans un environnement de risque de plus en plus exigeant et complexe, marqué par le renforcement des contraintes réglementaires et l'intensification des pressions environnementales », explique Andrew Bryson, Vice-président senior, Ingénierie et recherche chez FM.

Il ajoute que, pour les entreprises du secteur chimique, l'inaction n'est toutefois pas une option : « Certaines voient l'ampleur du défi avant l'opportunité, et d'autres perçoivent d'abord l'opportunité. Mais la réglementation ne cesse d'évoluer et les entreprises qui ne s'y préparent pas finiront par en ressentir les effets sur leurs résultats financiers. »

De plus, les autres options, telles que la délocalisation, ne sont pas moins risquées selon Andrew Bryson : « Délocaliser dans un pays à faibles coûts de production, tel que la Chine, peut sembler une option intéressante, mais ce choix peut exposer à d'autres types de risques, notamment environnementaux. »

Des fabricants de produits chimiques tels que Solvay considèrent la vague actuelle de réglementations environnementales et de sécurité comme une opportunité de transformer leurs opérations et d'optimiser rentabilité et pérennité.

Parallèlement, la grande majorité des décisionnaires du secteur chimique (85 %) voient la décarbonation comme une opportunité de renforcer la résilience de leurs activités : à condition de la gérer efficacement, elle offre selon eux une chance d'améliorer la sécurité et la fiabilité, et par conséquent le profil de risque global de leur entreprise.

Les pressions que subit le secteur chimique européen sont bien réelles et, dans certains cas, colossales. Mais pour les entreprises capables de moderniser leurs opérations tout en maîtrisant les nouveaux risques associés, ce changement de paradigme pourrait aller bien au-delà de problématiques de conformité : il pourrait offrir un avantage concurrentiel.

85 %

des entreprises du secteur chimique voient la décarbonation comme une opportunité de renforcer leur résilience



02

Optimiser la couverture d'assurance



Pour saisir les opportunités offertes par la décarbonation, il est indispensable de gérer efficacement les risques associés. L'industrie chimique européenne est particulièrement sensibilisée à ces enjeux et a développé des démarches formalisées de gestion des risques, explique Jean-Michel Gauthier, ancien haut dirigeant dans le secteur.

« Les risques liés à un nouveau projet ou investissement sont bien mieux pris en compte aujourd'hui qu'il y a 10 ou 15 ans », explique-t-il. « La planification est bien plus formalisée, avec davantage de protocoles et un process beaucoup plus structuré. Et les entreprises du secteur chimique appréhendent les risques dans leur globalité, au-delà des seuls risques opérationnels. »

L'assurance dommages aux biens continue néanmoins de jouer un rôle central dans la gestion des risques pour ce secteur.

« Les sites chimiques abritent des centaines de millions d'euros d'actifs sous forme de technologies, d'équipements et de bâtiments. Nos clients savent par conséquent qu'une couverture d'assurance est indispensable à la continuité de leur activité », explique Martin Schlachta, Responsable du développement commercial international chez Funk, cabinet de courtage spécialisé en assurance industrielle.

Les changements de procédés, les projets de rénovation et le déploiement de nouvelles technologies créent toutefois des trous de garantie, comme le montre notre enquête : 43 % des décideurs du secteur chimique ont été confrontés à des problèmes de non-conformité et trous de garantie au cours des deux dernières années en raison de ces évolutions.

43 %

des entreprises du secteur chimique ont été confrontées à des trous de garantie suite à des transformations opérationnelles

« Les sites chimiques abritent des centaines de millions d'euros d'actifs sous forme de technologies, d'équipements et de bâtiments. Nos clients savent par conséquent qu'une couverture d'assurance est indispensable à la continuité de leur activité. »

Martin Schlachta

Responsable du développement commercial international, Funk

Ces trous de garantie reflètent des contraintes en termes de capacité et un niveau de couverture insuffisant dans certaines polices d'assurance : 82 % des courtiers et courtières interrogés dans le cadre de cette enquête déclarent que l'obtention d'une couverture d'assurance adéquate et/ou l'optimisation de la valeur totale assurée constituent un défi « important » ou « modéré » pour leurs clients du secteur chimique.

« Les principaux trous de garantie sont liés à la sous-assurance », explique Katy Shannon, de chez FM. « C'est une question de limites contractuelles. »

Elle ajoute que des trous de garantie sont plus susceptibles d'apparaître dans des programmes d'assurance partagés, qui font intervenir plusieurs polices. C'est ce qui a incité Axplora, assuré FM spécialisé dans la fabrication de principes actifs pour l'industrie pharmaceutique, à opter pour un seul et unique assureur.

« Notre objectif était de bénéficier de la meilleure couverture possible », explique Dominik Blank, Directeur trésorerie groupe chez Axplora. « Nous aurions peut-être pu nous assurer ailleurs, mais nous aurions dû faire appel à plusieurs co-assureurs pour construire un programme viable. Cela aurait engendré des difficultés de communication, et nous aurions dû répondre à différentes exigences [en fonction de l'assureur]. »

« Faire appel à plusieurs co-assureurs... aurait engendré des difficultés de communication, et nous aurions dû répondre à différentes exigences. »

Dominik Blank

Directeur trésorerie groupe, Axplora



La réponse des cabinets de courtage

Les cabinets de courtage en assurance jouent un rôle de premier plan dans l'obtention d'une couverture adaptée aux besoins de leurs clients du secteur chimique, et leurs stratégies dans ce domaine mettent en lumière les facteurs qui font la différence.

L'approche la plus courante pour garantir capacité et valeur ajoutée, citée par 80 % d'entre eux, consiste à favoriser une étroite collaboration entre assuré, cabinet de courtage et assureur (voir fig. 4).

Ce dialogue offre plusieurs avantages : meilleure compréhension des risques, décisions de souscription plus éclairées et mesures de gestion des risques ciblées pour un impact optimal.

Pour accompagner efficacement le secteur chimique, une solide expertise technique et réglementaire est toutefois requise. Or tous les assureurs ne possèdent pas ces deux compétences. 94 % des courtiers et courtières déclarent par exemple qu'il leur est difficile d'identifier les assureurs disposant de la compréhension nécessaire des évolutions réglementaires.

94 %

des courtiers et courtières déclarent qu'il leur est difficile d'identifier les assureurs disposant de la compréhension nécessaire des évolutions réglementaires



Cette expertise existe, mais elle est relativement rare et de plus en plus critique. Cela explique pourquoi 60 % des courtiers et courtières déclarent rechercher des assureurs spécialisés qui disposent d'une véritable expertise en ingénierie de prévention pour accompagner leurs clients.

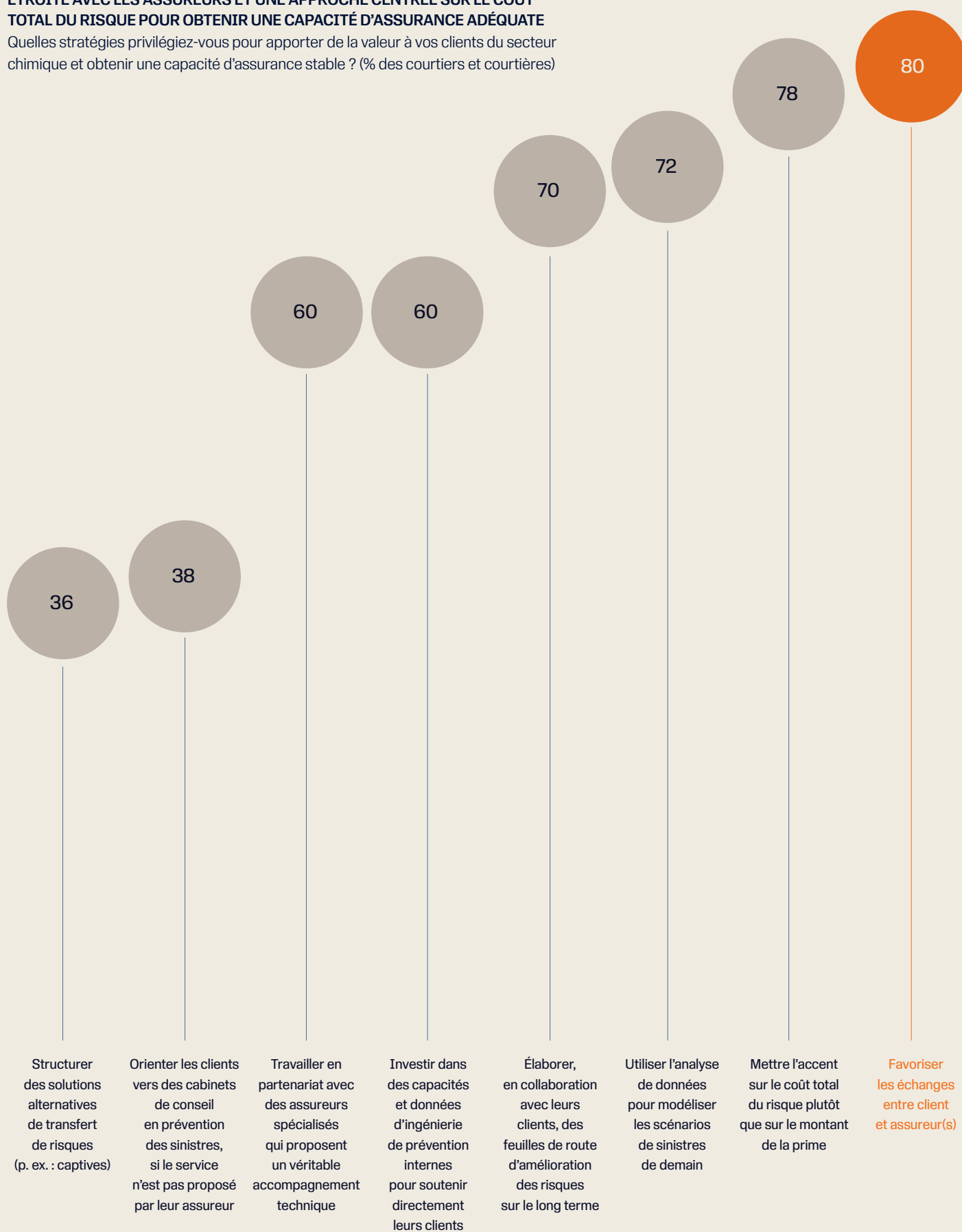
Il est crucial que ce type de discussion ait lieu sur le terrain, souligne Andrew Bryson, de chez FM : « Nous sommes un assureur dommages aux biens qui tient compte des caractéristiques de chaque site dans son processus de souscription. En partenariat avec les cabinets de courtage, nous envoyons sur les sites assurés des ingénieurs prévention spécialistes de l'industrie chimique pour évaluer les risques de dommages aux biens spécifiques et établir une analyse détaillée. Ces visites régulières peuvent avoir un impact majeur sur les risques de dommages matériels de nos clients. »

Chez Axlora, ce dialogue représente un aspect crucial du processus d'évaluation des risques. « Les échanges sont très constructifs, d'après les retours de nos ingénieur-es sur site », explique Dominik Blank.

Dans l'idéal, ces discussions associent le client, le cabinet de courtage et l'assureur. « J'ai récemment visité un site avec nos risk managers et ingénieur-es, et nous avons invité l'assureur à se joindre à nous », se souvient Martin Schlachta, de chez Funk. « Si cette approche n'est pas la norme sur le marché, elle nous permet de travailler en étroite collaboration avec l'assureur et de renforcer notre positionnement auprès du client. »

FIG. 4. LES CABINETS DE COURTAGE PRIVILÉGIENT UNE COLLABORATION ÉTROITE AVEC LES ASSUREURS ET UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE COÛT TOTAL DU RISQUE POUR OBTENIR UNE CAPACITÉ D'ASSURANCE ADÉQUATE

Quelles stratégies privilégiez-vous pour apporter de la valeur à vos clients du secteur chimique et obtenir une capacité d'assurance stable ? (% des courtiers et courtières)





Coût total du risque

La deuxième stratégie la plus fréquemment utilisée par les cabinets de courtage pour obtenir une capacité d'assurance adéquate consiste à mettre l'accent sur le coût total du risque, plutôt que sur le seul montant de la prime.

Lorsque les marges se resserrent, les acheteurs peuvent être tentés d'adopter une vue à court terme du coût de l'assurance. 88 % des courtiers et courtières déclarent en effet que justifier le montant des primes dans un contexte de restrictions budgétaires chez leurs clients constitue un défi « important » ou « modéré ».

Toutefois, l'analyse du coût total du risque, qui intègre les coûts d'assurance, les mesures d'atténuation en cas de sinistre et le coût global des perturbations et interruptions d'activité, offre une nouvelle perspective.

Compte tenu de la dépendance d'une grande partie de l'économie européenne aux produits du secteur chimique, le coût total associé à un risque peut être considérable. « Si nous sommes les seuls à fabriquer un produit chimique dans une zone géographique donnée, une interruption d'activité prolongée peut avoir des conséquences catastrophiques », explique Sonia Cambier, de chez Solvay. « Le problème ne se pose plus seulement en termes d'indemnisation, mais aussi de perte de clientèle et de dégradation de notre image de marque. »

L'analyse du coût total du risque met également en lumière la gestion des sinistres par les assureurs, puisque le temps et les coûts qui y sont associés doivent être pris en compte dans le calcul.

Sur ce point, notre enquête met en évidence un mécontentement croissant parmi les entreprises du secteur chimique : 60 % des personnes interrogées indiquent en effet que les délais de gestion des sinistres se sont allongés au cours des trois dernières années. Et seulement 35 % des décisionnaires du secteur se déclarent satisfaites de la rapidité de règlement du plus important sinistre récent subi par leur entreprise (voir fig. 5).

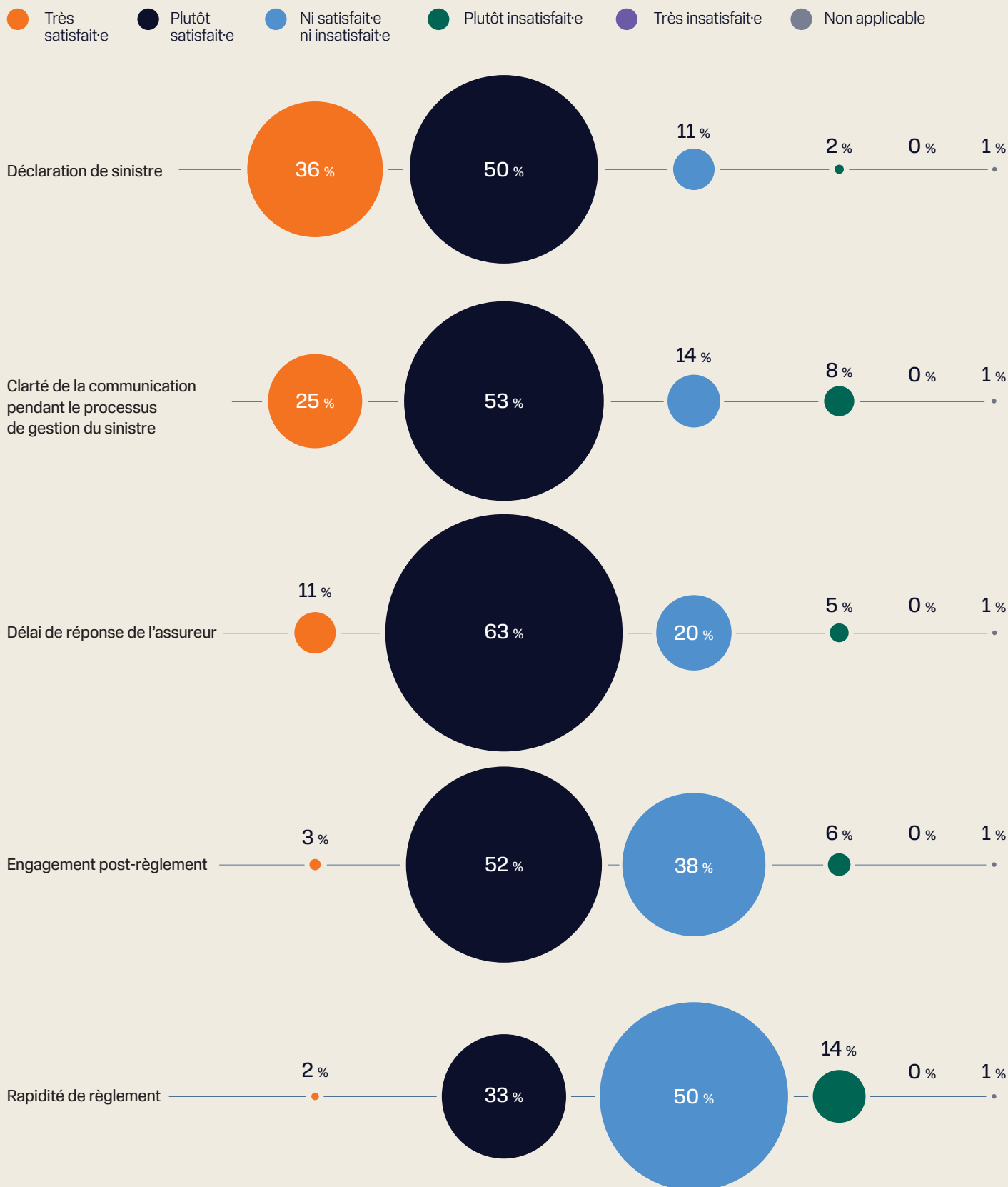
Un sinistre dans le secteur chimique peut être complexe et long à gérer, explique Katy Shannon, de chez FM. Mais elle ajoute qu'une approche plus stratégique peut considérablement simplifier le processus :

« Dès que les conditions de sécurité le permettent, et avec l'accord du cabinet de courtage, FM envoie sur site un-e Loss Adjuster spécialisé-e qui suit le dossier jusqu'à son règlement. Nos Loss Adjusters sont habilités à prendre des décisions sur le terrain et à verser des acomptes sur indemnités pendant la phase d'investigation. »

Une collaboration plus étroite avec les assureurs et une approche centrée sur le coût total du risque peuvent aider les entreprises du secteur chimique et leur cabinet de courtage à limiter les trous de garantie. Le transfert de risques classique ne peut toutefois, à lui seul, répondre à tous les enjeux. Dans ce contexte, de plus en plus d'entreprises s'attachent à intégrer la résilience à leurs opérations le plus tôt possible.

FIG. 5. SEUL UN PETIT NOMBRE D'ENTREPRISES DU SECTEUR CHIMIQUE SE DÉCLARENT SATISFAITES DE LA RAPIDITÉ DE RÈGLEMENT DU PLUS IMPORTANT SINISTRE QU'ELLES ONT SUBI RÉCEMMENT

Au regard des critères suivants, vous déclareriez-vous satisfait-e de la façon dont votre assureur a géré le sinistre le plus important subi par votre entreprise, en termes de dommages matériels ou de pertes d'exploitation, au cours des trois dernières années ? (% d'entreprises du secteur chimique)





03

Construire une véritable résilience

« Nous invitons nos assurés au Pôle de recherche FM pour leur montrer les effets dévastateurs d'un incendie non contrôlé. Puis nous leur montrons le même incendie en présence d'une protection incendie automatique, et ils constatent par eux-mêmes que les répercussions n'ont rien de comparable. »

Andrew Bryson

Vice-président senior, Ingénierie et recherche, FM

Les risques potentiellement associés aux changements de procédés, aux projets de rénovation et au déploiement de nouvelles technologies ne peuvent pas être transférés. Face à ce constat, une seule solution : intégrer la résilience aux opérations.

Les décisionnaires du secteur chimique ont conscience de cette nécessité. La quasi-totalité d'entre eux (95 %) déclarent que la prévention des sinistres fondée sur l'ingénierie sera « très importante » pour garantir assurabilité et compétitivité dans les cinq prochaines années. 33 % estiment même qu'elle représentera un avantage concurrentiel « stratégique ».

Près des trois quarts décrivent en outre leur entreprise comme étant « guidée par la résilience » : ils investissent régulièrement dans des projets de prévention des sinistres et de renforcement de la résilience, basés sur leurs données internes et sur les préconisations d'assureurs et de cabinets de conseil.

Presque tous se heurtent néanmoins à des obstacles qui les empêchent d'adopter une approche totalement intégrée de la gestion des risques, dans laquelle les décisions relatives aux risques font partie intégrante de la stratégie d'entreprise et ne se limitent pas à l'achat d'une couverture d'assurance. 93 % déclarent par exemple qu'une structure en silos, caractérisée par un cloisonnement des fonctions gestion des risques, finance, développement durable et opérations, fait obstacle à une gestion intégrée des risques (voir fig. 6).

Pour Dominik Blank, d'Aexplora, la résilience devient plus rapidement une priorité partagée lorsqu'une entreprise est confrontée à une interruption d'activité. Cette réalité a contribué à ancrer une culture de la résilience au sein du groupe. « Nos équipes savent que tous les risques doivent être pris au sérieux », déclare-t-il.

Si les incidents doivent être évités à tout prix, ils ont cependant le mérite d'aiguiser la vigilance. À défaut, beaucoup partent du principe que si un risque n'a jamais causé de sinistre, il n'en causera pas non plus à l'avenir. « C'est toujours l'argument le plus facile à avancer. Mais nous ne vivons pas dans le passé, et de nombreux facteurs évoluent très rapidement. »

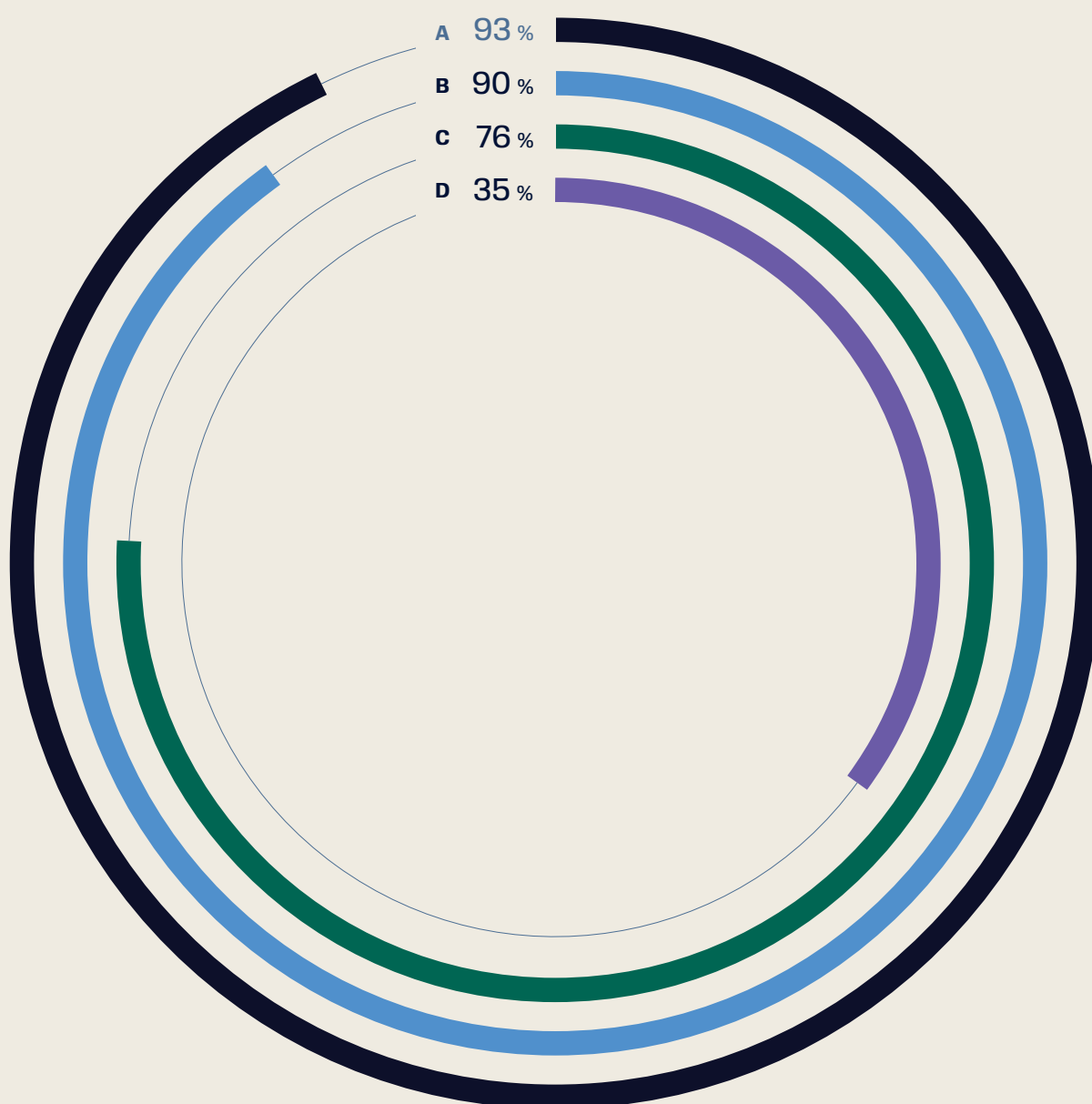
L'expérience de FM montre toutefois qu'il est possible de démontrer la valeur ajoutée de la résilience, même auprès d'entreprises qui n'ont pas connu d'incident majeur.

« Nous invitons nos assurés au Pôle de recherche FM pour leur montrer les effets dévastateurs d'un incendie non contrôlé », explique Andrew Bryson. « Puis nous leur montrons le même incendie en présence d'une protection incendie automatique, et ils constatent par eux-mêmes que les répercussions n'ont rien de comparable. »

FIG. 6. SILOS OPÉRATIONNELS ET CLOISONNEMENTS DE DONNÉES FONT OBSTACLE À UNE GESTION DES RISQUES INTÉGRÉE

Quels obstacles organisationnels avez-vous rencontrés lorsque vous avez souhaité mettre en place une approche intégrée des risques de dommages aux biens, dans laquelle la gestion des risques est considérée comme une composante de la stratégie industrielle et d'entreprise et ne se limite pas à l'achat d'une couverture d'assurance ? (% d'entreprises du secteur chimique)

- A Cloisonnement des fonctions opérations, développement durable, finance et gestion des risques/assurances
- B Absence de données partagées entre fonctions métier
- C Non-alignement des budgets d'investissement et d'exploitation
- D Soutien insuffisant de la direction générale/du conseil d'administration



Les données au service de la planification

Le deuxième principal obstacle à une gestion des risques intégrée réside dans l'absence de données partagées entre les différentes fonctions métier. Les données jouent pourtant un rôle essentiel pour appréhender l'exposition réelle d'une entreprise aux risques et évaluer les répercussions potentielles de changements opérationnels.

Mais seules 18 % des entreprises du secteur de la chimie déclarent analyser systématiquement les données d'ingénierie de prévention pour évaluer l'impact de nouvelles exigences en matière de développement durable sur la continuité de leurs activités et la sécurité de leurs sites. Elles sont toutefois 76 % à espérer y parvenir d'ici trois ans (voir fig. 7).

86 %

des courtiers et courtières interrogés s'appuient sur les analyses de prévention des sinistres fournies par les assureurs pour accompagner le processus décisionnel de leurs clients en matière de gestion des risques

Pour Kashia Moua, Directrice de FM Solutions, il s'agit d'une opportunité manquée, notamment dans un contexte de transformation des opérations pour atteindre les objectifs de développement durable.

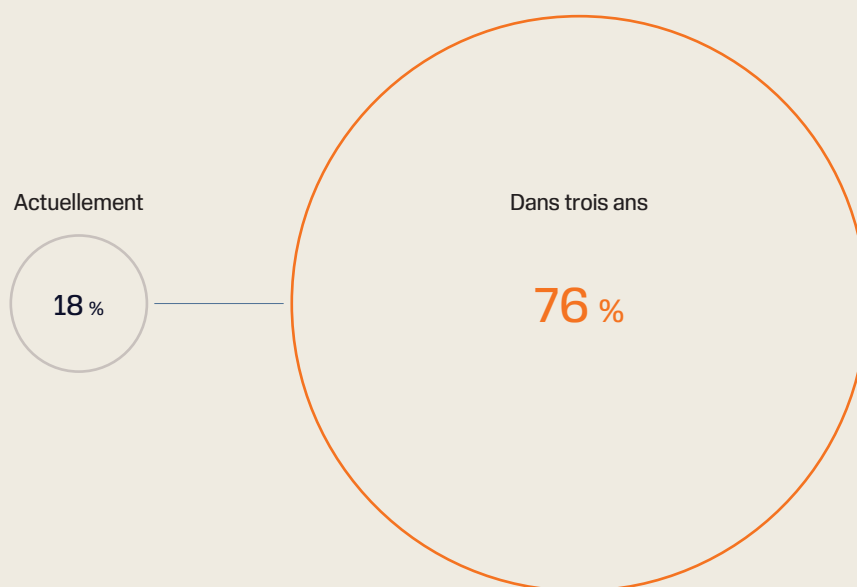
« Développement durable et gestion des risques sont étroitement interconnectés : les décisions liées à la décarbonation ont certes une incidence sur les objectifs de réduction des émissions, mais aussi sur l'exposition aux risques, sur la résilience opérationnelle et sur l'assurabilité », explique-t-elle. « Pour aller de l'avant, les entreprises doivent appréhender ces enjeux de manière globale et s'appuyer sur l'analyse de données et sur l'ingénierie de prévention pour prendre des décisions plus éclairées et plus sûres. »

Assureurs et cabinets de courtage peuvent constituer une précieuse source de données et d'analyses, particulièrement lorsqu'ils travaillent en partenariat. 86 % des courtiers et courtières interrogés s'appuient ainsi sur les analyses de prévention des sinistres fournies par les assureurs pour accompagner le processus décisionnel de leurs clients en matière de gestion des risques.

Pourtant, seule une minorité d'entreprises du secteur chimique voient leur assureur comme un « partenaire stratégique » qui peut leur fournir des données d'ingénierie et des analyses de risques lorsqu'elles planifient des investissements majeurs. Or cette démarche leur permettrait non seulement de rendre leur programme d'assurance plus pérenne et plus prévisible, mais aussi d'intégrer l'ingénierie de prévention en amont de toute modernisation opérationnelle.

FIG. 7. PEU D'ENTREPRISES DU SECTEUR CHIMIQUE RECOURENT « SYSTÉMATIQUEMENT » À L'ANALYSE DE DONNÉES POUR ANTICIPER L'IMPACT DES NOUVELLES EXIGENCES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

% d'entreprises du secteur chimique utilisant l'analyse de données pour évaluer l'impact des nouvelles exigences en matière de développement durable sur la continuité d'activité et la sécurité des sites, actuellement et dans trois ans





« Lorsqu'un assuré envisage de lancer un nouveau projet, notre objectif est d'être systématiquement invités par le cabinet de courtage ou l'assuré à partager notre expertise. Nous ne sommes plus dans la réaction au risque : nous sommes présents dès le départ pour contribuer à structurer la façon dont les risques sont gérés », explique Andrew Bryson.

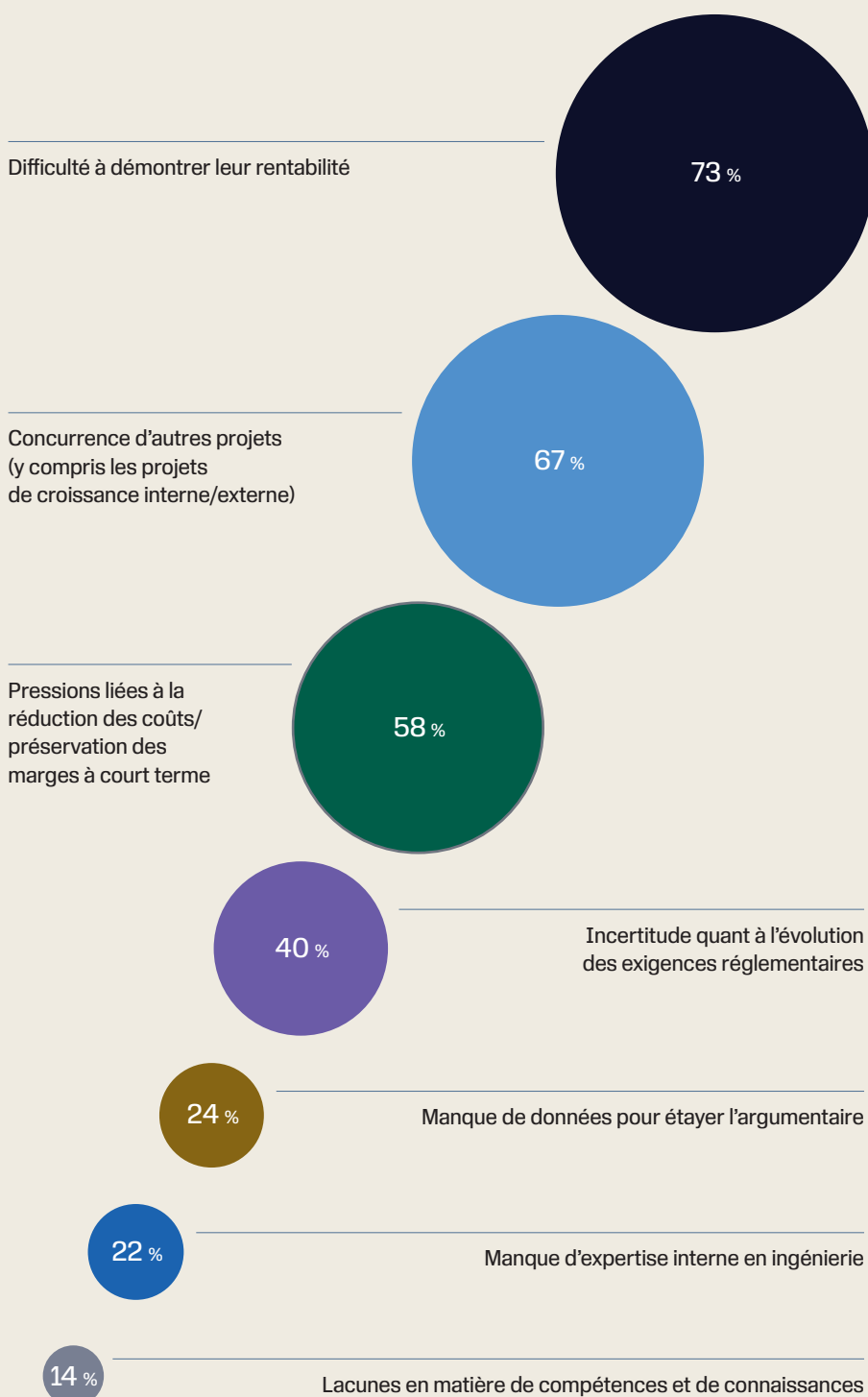
En adoptant une vision du risque plus intégrée et inscrite dans le long terme, les entreprises du secteur chimique peuvent prendre une longueur d'avance sur celles qui continuent de gérer les risques à mesure qu'ils surviennent. Et elles en retireront très certainement un net avantage concurrentiel.

Comme le résume Andrew Bryson :
« L'art de la gestion des risques consiste peut-être à ne pas s'ancrer dans le court terme. Il faut anticiper les risques que vous devrez gérer à l'avenir et vous appuyer sur les données et les outils d'analyse pour définir vos priorités d'investissement. »

FIG. 8. LE PRINCIPAL FREIN AUX INVESTISSEMENTS DANS LA RÉSILIENCE EST LA DIFFICULTÉ À DÉMONTRER LEUR RENTABILITÉ

Quels sont les principaux freins à l'obtention de capitaux pour des projets de rénovation visant à renforcer la résilience de votre entreprise ?

(% d'entreprises du secteur chimique, classer de 1 à 3)



Investir dans la résilience

L'industrie chimique a déjà investi massivement dans la prévention des risques et la résilience, selon Martin Schlachta, de chez Funk. « Les entreprises du secteur chimique ont réalisé des investissements considérables dans la protection incendie et dans d'autres stratégies de gestion des risques, car elles sont pleinement conscientes des risques environnementaux et d'incendie majeurs auxquels elles sont exposées », affirme-t-il.

Des décisions qui s'expliquent en grande partie par les exigences des assureurs : « Les entreprises savent que le respect des exigences minimales de gestion des risques imposées par les assureurs est indispensable pour obtenir la couverture d'assurance dont elles ont besoin. Elles investissent à la fois pour bénéficier de meilleures garanties et conditions tarifaires, et pour renforcer durablement la sécurité de leurs équipes et de leurs installations. »

Elles ont néanmoins des difficultés à investir dans des projets de rénovation axés sur la résilience, tels que l'amélioration des systèmes de protection incendie, la mise en place de dispositifs de protection contre les inondations ou encore le déploiement de systèmes de maintenance prédictive. En cause : la difficulté à démontrer la rentabilité de ces mesures. 73 % des personnes interrogées indiquent ainsi qu'il s'agit du principal frein à ces investissements, tandis que 67 % citent la concurrence d'autres projets (voir fig. 8).

« Il s'agit d'expliquer au client que sa protection actuelle, ou l'absence de toute protection, pourrait entraîner 500 millions d'euros de pertes. Mais qu'en investissant par exemple 1 million d'euros dans des dispositifs de protection adéquats, il peut faire passer ce chiffre à 50 millions d'euros. »

Katy Shannon

Directrice des Opérations Chimie, FM

Une fois encore, une approche fondée sur le coût total du risque peut s'avérer utile. Si les initiatives destinées à renforcer la résilience ne génèrent pas toujours un retour sur investissement directement mesurable, elles peuvent en revanche réduire les pertes potentielles de manière exponentielle.

Comme le précise Katy Shannon : « Il s'agit d'expliquer au client que sa protection actuelle, ou l'absence de toute protection, pourrait entraîner 500 millions d'euros de pertes. Mais qu'en investissant par exemple 1 million d'euros dans des dispositifs de protection adéquats, il peut faire passer ce chiffre à 50 millions d'euros. »

Katy Shannon souligne que le montant des pertes évitées est encore plus important si l'on prend en compte l'impact d'un incident majeur sur l'image de marque. « Lorsqu'une entreprise subit un sinistre de grande ampleur, elle doit gérer bien plus que les seuls dommages immédiats : elle risque aussi de perdre des clients s'ils la perçoivent comme insuffisamment fiable et considèrent que l'événement n'aurait pas dû se produire. Ses résultats en seront durablement impactés. »

La capacité d'une entreprise à agir face aux risques peut également se refléter sur les marchés financiers, ajoute Andrew Bryson.

« La rapidité et l'efficacité d'une reprise après sinistre peuvent même avoir un impact sur le cours de ses actions en bourse. Nos données montrent que les investissements dans la résilience sont hautement rentables. »

Le modèle économique de FM encourage encore davantage les investissements dans la résilience grâce à deux leviers : le Crédit de résilience et le Membership Credit.

Le Crédit de résilience prend la forme d'une déduction sur la prime d'un assuré afin de soutenir ses investissements dans l'amélioration des risques. À l'origine, le Crédit de résilience FM avait pour objectif d'aider les assurés à faire face aux risques climatiques, mais en 2026, son champ d'application a été élargi afin de couvrir également les risques opérationnels. Par ailleurs, la structure mutualiste de FM lui permet de partager ses bons résultats financiers avec ses sociétaires dans le cadre du Membership Credit.

Ces deux mécanismes alimentent un cercle vertueux de la résilience bénéfique aux deux parties : en proposant des déductions sur prime à ses sociétaires, FM leur permet d'investir pour mieux protéger leurs installations, ce qui contribue à réduire la fréquence et la gravité des sinistres. « Cette année, nous allons reverser plus de 100 % de notre résultat technique 2025 à nos assurés par le biais de ces dispositifs, ce qui a un impact direct sur leur bilan », explique Katy Shannon.

Sous cet angle, la résilience n'est plus un coût à maîtriser, mais un facteur d'avantage concurrentiel.

Recommandations

Les réglementations environnementales, les difficultés d'approvisionnement et la concurrence mondiale contraignent l'industrie chimique européenne à mettre en œuvre des changements opérationnels sans qu'elle ait le temps nécessaire pour évaluer et atténuer les risques associés. Notre enquête montre toutefois que les entreprises les plus performantes sont avant tout proactives. Elles intègrent la résilience à leurs décisions d'investissement, leur planification opérationnelle et leur stratégie à long terme. Pour s'inscrire dans cette dynamique, nous recommandons notamment de :

Définir des objectifs de résilience pour chaque site

Face à l'accélération du changement sur tous les fronts, les entreprises doivent miser sur la proactivité et élaborer, pour chacun de leurs sites, une feuille de route pluriannuelle conçue pour renforcer leur résilience. Cette démarche implique d'identifier les actifs critiques, de comprendre les points de défaillance uniques au sein des opérations et des chaînes d'approvisionnement, et de prioriser les investissements dans des domaines tels que la protection contre l'incendie et les explosions, la résilience des utilités, l'exposition aux risques naturels et la continuité des procédés.

Faire appel à des expert-es le plus tôt possible

L'un des principaux constats de cette étude est qu'il est plus simple et moins coûteux d'intégrer la résilience dès la phase de conception d'un projet, plutôt qu'après la mise en service des installations. Qu'il s'agisse de moderniser un site, de déployer de nouvelles technologies ou de mettre en place des programmes de décarbonation, il est essentiel pour une entreprise de faire intervenir le plus tôt possible des expert-es en ingénierie, en réglementation et en gestion des risques en s'adressant à son assureur, son cabinet de courtage ou un cabinet de conseil. Cette démarche lui permet d'identifier des vulnérabilités avant que les décisions opérationnelles soient arrêtées, et contribue à éviter l'introduction involontaire de nouveaux risques d'incendie, de bris de machine, de carence de service ou d'interruption d'activité.

Renforcer les processus de gestion du changement

Les changements opérationnels s'accroissent dans l'ensemble du secteur, qu'il s'agisse de l'introduction de nouvelles matières premières, de la modification de procédés, de l'électrification, de la numérisation ou encore de l'évolution des chaînes d'approvisionnement. À mesure que le rythme de ces transformations s'intensifie, la mise en place de processus formalisés de gestion du changement devient de plus en plus cruciale.

Cela implique notamment de définir clairement les responsabilités en matière de risques, de documenter les changements opérationnels et de veiller à la préservation de l'expertise technique malgré les mouvements de personnel. En l'absence de ces mécanismes de contrôle, les changements opérationnels peuvent finir par dépasser la capacité d'une entreprise à évaluer et à atténuer les risques émergents.

Investir dans les partenariats avec les assureurs

L'enquête montre que les entreprises qui tirent le plus de valeur à long terme de leur programme d'assurance sont celles qui considèrent assureurs et cabinets de courtage comme de véritables partenaires de gestion des risques, et non comme de simples fournisseurs de capacité d'assurance. Communiquer en amont sur des projets d'investissement à long terme, des changements opérationnels et des stratégies d'amélioration des risques permet aux assureurs et à leurs équipes d'ingénierie de proposer des analyses plus ciblées en matière de résilience, de hiérarchisation des risques et de prévention des sinistres. À terme, cette approche peut aider les entreprises à améliorer la qualité de leurs risques, à optimiser leur assurabilité, à préserver leur accès aux capacités d'assurance et à bénéficier de programmes plus stables malgré l'évolution des conditions de marché.

Comment FM peut vous aider

En associant recherche scientifique, expertise technique spécialisée et capacité à couvrir un risque à 100 % ou apériter des programmes partagés, FM aide le secteur chimique européen à intégrer la résilience à sa transformation opérationnelle.

Expertise dédiée

La valeur ajoutée qu'apporte FM à l'industrie chimique repose sur sa connaissance des enjeux techniques spécifiques à ce secteur. Nos équipes d'ingénierie et de recherche publient des standards techniques scientifiquement validés, fondés sur nos travaux de recherche et sur des données de sinistres collectées sur le terrain depuis des dizaines d'années. Nos ingénieurs chimistes sont spécialisés dans la prévention des dommages aux biens et la continuité des procédés. Leurs recommandations pragmatiques ont un impact direct sur l'assurabilité, un avantage clé pour les groupes exploitant des sites chimiques complexes en Europe.

Gestion des risques fondée sur l'analyse de données

FM met son expertise en ingénierie, ses fiches techniques de prévention des sinistres, ses outils de modélisation climatique et sa connaissance approfondie du secteur au service de ses assurés de l'industrie chimique pour les aider à évaluer et hiérarchiser les risques auxquels leurs activités sont exposées. Cette approche s'appuie notamment sur des préconisations relatives aux procédés chimiques, à la protection incendie, à la gestion de la sécurité des procédés et à la résilience climatique, ainsi que sur des produits et systèmes agréés FM, testés par une entité indépendante selon les standards les plus stricts. Ces outils aident les entreprises à prendre des décisions plus éclairées en matière d'investissement, de résilience et d'exploitation à mesure que leurs installations évoluent.

Accompagnement en matière de développement durable et de résilience

Nos spécialistes du développement durable et des risques climatiques aident les assurés FM à comprendre l'évolution des exigences réglementaires, à prioriser leurs investissements dans la résilience et à aligner la gestion des risques opérationnels sur leurs objectifs de développement durable globaux. Cet accompagnement s'appuie sur des outils de modélisation et d'aide au reporting tels que l'Outil de suivi de la résilience climatique de FM et l'Indice de résilience FM.

Souscription axée sur la qualité du risque

La structure mutualiste de FM et son modèle intégré, qui associe expertise en ingénierie de prévention, capacité stable, polices d'assurance sur mesure et équipes internes de gestion des sinistres, favorisent un alignement sur la qualité du risque à long terme plutôt que sur les cycles de marché à court terme. Pour les entreprises chimiques européennes qui gèrent de grands sites industriels interconnectés, cet alignement est particulièrement précieux pour accompagner des projets de transformation ou d'expansion ou optimiser la reprise après sinistre, notamment lorsque assureurs, cabinets de courtage et clients misent sur une collaboration plus étroite.

Présence mondiale, expertise locale

Grâce à ses équipes d'ingénierie et de spécialistes présentes en Europe et dans le monde, FM associe sa connaissance des environnements réglementaires et opérationnels locaux à une démarche technique cohérente à l'échelle internationale. Notre présence mondiale nous permet d'aider nos assurés à anticiper l'évolution des marchés où ils sont implantés, un atout majeur pour toute multinationale qui exploite des sites européens aux problématiques uniques, dans des contextes linguistiques et des cadres de gouvernance spécifiques.

Les expert·es FM



Katy Shannon

Directrice des Opérations Chimie



Andrew Bryson

Vice-président senior,
Ingénierie et recherche



Kashia Moua

Directrice de FM Solutions et
Responsable développement durable

Katy Shannon dirige l'un des plus importants portefeuilles spécialisés de FM. À ce titre, elle travaille en étroite collaboration avec assurés du secteur chimique et cabinets de courtage partenaires pour gérer des risques complexes et renforcer la résilience des activités à l'échelle mondiale.

Katy a rejoint FM en 2006 en tant qu'ingénieure-conseil à Los Angeles, avant d'occuper différentes fonctions dans l'ingénierie, la souscription et la direction de clientèle, notamment à Seattle, San Francisco et Boston. Depuis vingt ans, elle accompagne les assurés FM face à l'évolution des enjeux opérationnels, de la réglementation et des conditions de marché.

Andrew Bryson, basé à Johnston, dans le Rhode Island, pilote les activités d'ingénierie, de recherche et de FM Approvals à l'échelle mondiale. Il était auparavant Directeur général des Opérations de Londres et Directeur général de FM Insurance Company Ltd, l'entité agréée de FM au Royaume-Uni.

Andrew a rejoint FM en 1995 en tant qu'ingénieur-conseil, après une première expérience dans l'industrie pétrolière offshore. Au cours de sa carrière chez FM, il a occupé de nombreuses fonctions, dont celles d'ingénieur de compte, de directeur de clientèle et de Directeur ingénierie pour les Opérations de Londres.

Kashia Moua pilote l'entité de conseil FM Solutions, et supervise la définition et la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de FM. Elle siège également au conseil d'administration de la Fondation FM.

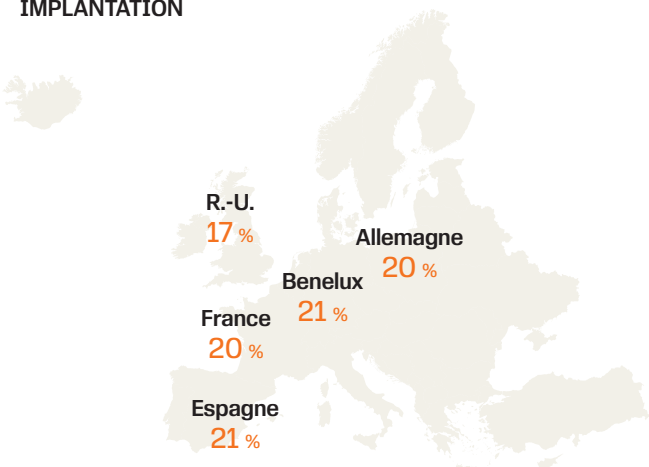
Avant de rejoindre FM en 2022, Kashia a travaillé chez Allstate Insurance Company, où elle a exercé des fonctions au sein de The Allstate Foundation et créé le département développement durable du groupe. Sous sa direction, la compagnie a intégré les Dow Jones Sustainability Indices et la « A-List » du CDP (Carbon Disclosure Project).

Méthodologie

En février et mars 2026, FM a réalisé une enquête auprès de 500 décideurs en matière de risques travaillant pour des entreprises du secteur chimique européen, ainsi que de 50 courtiers et courtières en assurance spécialisées dans l'industrie chimique. L'étude a été menée en double aveugle : ni les personnes interrogées ni celles chargées de leur sélection n'étaient informées de l'implication de FM. Voici le profil démographique des personnes interrogées :

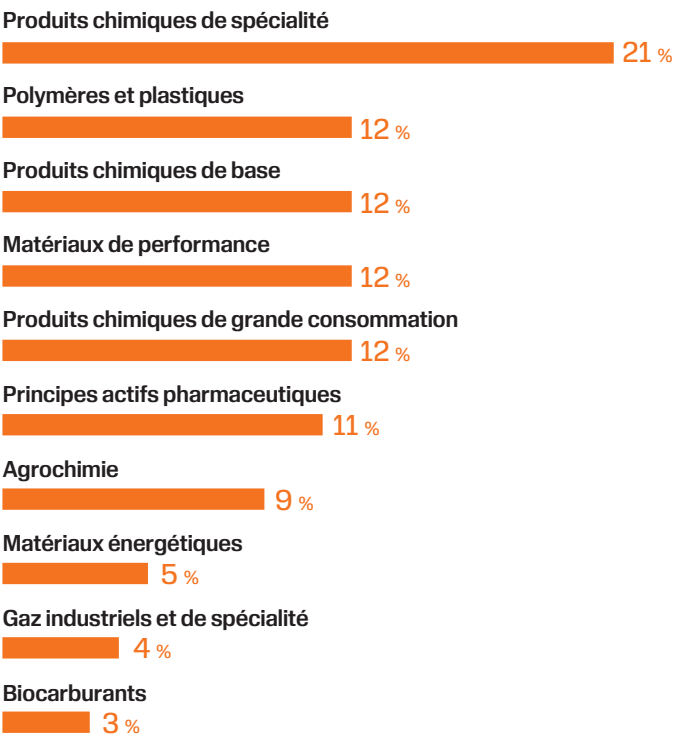
Décideurs en matière de risques dans le secteur chimique

IMPLANTATION

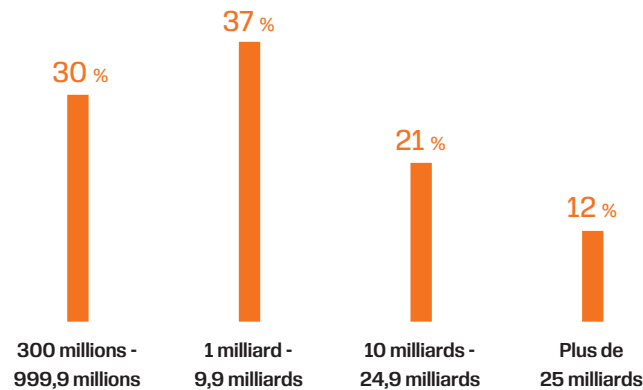


Les totaux peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison des arrondis.

BRANCHE D'ACTIVITÉ



TAILLE DE L'ENTREPRISE (CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL)

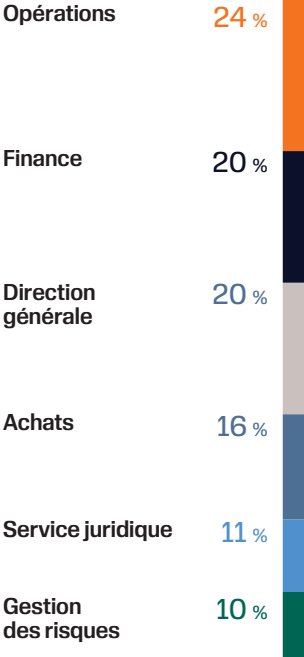


Tous les montants sont exprimés en dollars américains.

RÔLE



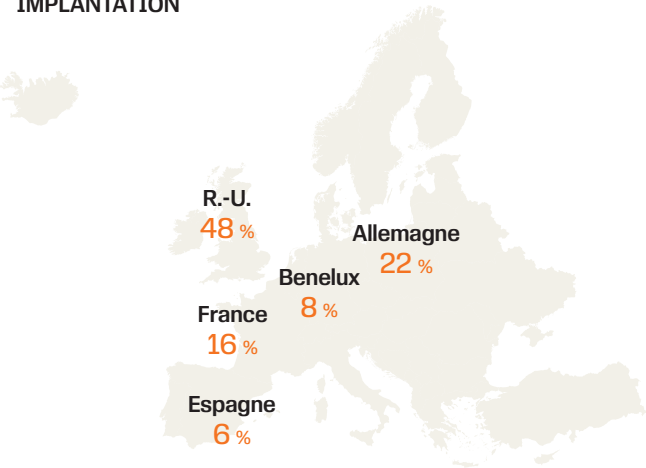
FONCTION





Cabinets de courtage

IMPLANTATION



GESTION DES RISQUES

Je conseille activement mes clients sur les mesures de réduction des risques, de prévention des sinistres ou de renforcement de la résilience, au-delà du placement d'assurance

30 %

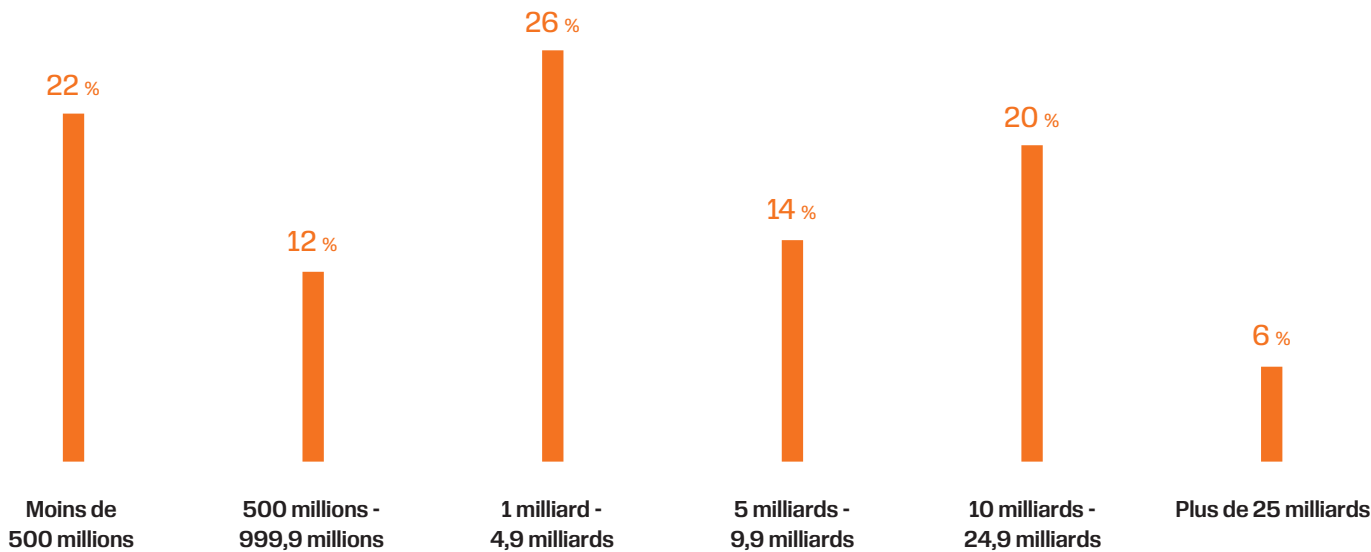
J'aborde la gestion des risques principalement dans le cadre du placement d'assurance et des exigences de conformité

54 %

Je participe très peu aux discussions relatives à la gestion des risques

16 %

TAILLE DE L'ENTREPRISE (CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL)



Tous les montants sont exprimés en dollars américains.





Protéger votre raison d'être

© 2026 Factory Mutual Insurance Company. Tous droits réservés. fm.com/fr - Ces informations sont la propriété de Factory Mutual Insurance Company (FM). Elles ont un caractère strictement informatif et sont mises à la disposition des clients de FM dans le cadre de leur programme d'assurance. Elles ne doivent en aucun cas être partagées avec des tiers. FM ne saurait être tenue responsable de l'utilisation de ces informations. Les engagements de FM sont limités aux termes et conditions de ses polices d'assurance. WF143322_FRA