

Strategic RISK

SOLUTIONS DE RISK MANAGEMENT ET DE GOUVERNANCE

www.strategicrisk.co.uk JOUR 2 4 FÉVRIER 2011

SUR LE VIF

L'ambiance des Rencontres en quelques photos

page 4

TRANSPORTS

Ces hivers rigoureux à répétition qui posent problème aux risk managers

page 10

PROFIL

Frédéric Desitter, chief risk officer des Aéroports de Paris

page 12

AMRAE
LE QUOTIDIEN

Le risk management : travailler sur de nouveaux risques dans un monde mouvant

SPONSORISÉ PAR



De retour de Davos, Lord Peter Levene, président du Lloyd's, a livré ses réflexions sur le nouvel ordre mondial et ses conséquences sur l'univers des risques. « Cette année encore, la Chine était au centre de nombreuses conversations animant les couloirs du Forum économique mondial », indique Lord Levene, qui insiste aussi sur le fait que l'expression « Nouveau Monde » ne fait désormais plus référence à l'Amérique du Nord. Le Nouveau Monde d'aujourd'hui, c'est la Chine et ses

voisins asiatiques. L'Ouest n'a plus le pouvoir de dicter le comportement de l'Est et la Chine produit plus de voitures que les États-Unis.

Selon Lord Levene, le monde de l'assurance n'a peut-être pas assez mesuré l'ampleur de ce mouvement, sans doute parce que les fonds souverains chinois n'ont pas encore investi ce secteur d'activité.

« Nous sommes de plus en plus dépendants de pays de moins en moins stables, note également Lord Levene, et nous devons mieux

cerner les implications de ces instabilités politiques sur nos entreprises. »

Dans un contexte si incertain, comment ancrer la notion de gestion du risque dans la culture de l'entreprise ? Comment rester vigilant, faire remonter les alertes et détecter les risques émergents ? Ce sont justement deux des enjeux majeurs pour le risk manager. Ils seront évoqués ce vendredi matin par un panel de risk managers issus de grands groupes multinationaux.



L'aube se lève sur la seconde journée des Rencontres

MIEUX QUE COMPRENDRE VOUS COMPRENDRE



Liberty
International
Underwriters.
Member of Liberty Mutual Group

Assurances pour les Entreprises LIBERTY en FRANCE, 5 boulevard de la Madeleine 75001 Paris
Liberty International Underwriters est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la Financial Services Authority. L'activité et les contrats souscrits en France restent soumis aux réglementations et Droit français.

T: 01 53 05 90 59
E: Francecontact@libertyiu.com
www.liueurope.com/french

L'Inde, un vaste marché compétitif où la patience est de mise

L'Inde a de quoi attirer les investisseurs. Comme la Chine, ce vaste pays connaît une croissance soutenue, mais celle de l'Inde est plus diversifiée : elle ne repose pas seulement sur les exportations.

Avec 1,2 milliard d'habitants et 24 millions d'entreprises, l'Inde est au quatrième rang des puissances mondiales ; elle pourrait dépasser le Japon dans les trois ans qui viennent. C'est la nation où le taux de croissance du marché des téléphones portables est le plus élevé au monde. Il y a désormais plus de 700 millions d'appareils en circulation. Ce marché est néanmoins très

concurrentiel : la minute de communication sur téléphone portable y est la moins chère du monde.



L'environnement économique et réglementaire indien a été profondément modifié et libéralisé au cours des dernières décennies, mais la bureaucratie et les contraintes demeurent. L'exemple de l'assurance est instructif : toutes les compagnies d'assurance (une centaine à l'époque) ont été nationalisées en 1972. Vingt ans plus tard, le secteur a été progressivement rouvert aux intérêts privés et il existe aujourd'hui quatre compagnies publiques et une quinzaine de compagnies privées. Ces dernières peuvent ouvrir leur capital à des partenaires étrangers

à hauteur de 26 % maximum. Elles déploient d'importants efforts commerciaux et gagnent du terrain, mais les compagnies publiques restent dominantes. Par ailleurs, une entreprise désireuse de mettre en place un programme international d'assurance peut le faire, mais le réassureur public indien en conservera toujours au moins 10 %.

À l'issue de l'atelier organisé sur les risques spécifiques à ce pays, tous les orateurs présents à la tribune s'accordent à dire que, pour faire des affaires en Inde, il faut apprendre à vivre avec le système et... s'armer de patience !

La réforme des retraites, un point d'entrée pour le risk manager dans les assurances de personnes

En France, la réforme des retraites votée l'année dernière va progressivement se mettre en place. L'âge d'ouverture des droits à la retraite va être relevé et augmentera de quatre mois par an à partir du 1^{er} juillet 2011. Les entreprises françaises, peu friandes de seniors, vont devoir s'adapter et employer des personnes plus âgées. Il y a du chemin à parcourir, puisqu'en France, le taux de personnes en activité dans la tranche des 55-64 ans était de 38,9 % en 2009 (en progrès de 0,7 % sur un an), ce qui place néanmoins la France très en retrait par rapport aux autres pays européens.

Pour cette raison, les risk managers doivent se sentir concernés par les conséquences de la réforme au sein de leur groupe et profiter de l'occasion pour s'impliquer avec leur DRH sur le sujet de l'assurance de personnes. « Dans les secteurs des services, les assurances de personnes coûtent souvent davantage que les garanties dommages aux biens et RC », rappelle Thierry Vachier, directeur exécutif santé-prévoyance-retraite chez le courtier Siaci Saint Honoré.

Dans le sillage de la réforme, les entreprises ont d'ailleurs déjà eu vent de mauvaises nouvelles de la part de leurs

Les seniors resteront en activité plus longtemps



assureurs. « La complexité de la gestion des risques en entreprise s'illustre bien dans les conséquences de la réforme des retraites. Pour les entreprises, cette réforme se solde en effet par une forte hausse du coût de la prévoyance, car l'allongement de la durée d'activité aura pour conséquence un alourdissement du provisionnement des arrêts de travail », poursuit Thierry Vachier. Le report de l'âge de départ en retraite entraîne également le report du départ en retraite des personnes en invalidité. Comme l'âge moyen d'entrée en invalidité est de 52 ans, un invalide restait en moyenne sous ce régime huit ans ; il y restera désormais deux ans de plus. Les assureurs

ont donc d'ores et déjà annoncé qu'ils seraient amenés à augmenter sensiblement leurs provisions et leurs tarifs.

La pénibilité, qui est une notion nouvelle introduite suite à la réforme, est elle aussi un chantier sur lequel le savoir-faire du risk manager a tout lieu de s'appliquer. « Dès lors qu'il y a pénibilité, le salarié pourra liquider ses droits à pension à 60 ans s'il justifie par ailleurs d'un taux minimum d'incapacité permanente à hauteur de 20 % ; pour les taux inférieurs, des

conditions fixées par décret devront être identifiées », conclut Thierry Vachier.

Cette mesure exige donc un diagnostic interne pour déterminer quels postes sont pénibles. Le risk manager s'assurera de l'analyse exhaustive du risque et des conséquences pour l'entreprise. Enfin, dans le cadre de la transition emploi-retraite, le risk manager peut vérifier qu'une politique globale de gestion des seniors est bien mise en place et que le transfert des savoir-faire est assuré.

Ces trois éléments conjoncturels justifient donc largement que le risk manager se penche rapidement sur les sujets de la retraite et de la prévoyance – s'il ne l'a pas déjà fait.

Protéger son e-réputation et son image numérique

Comment résister à l'influence du Web ? Stopper une rumeur, répondre à une campagne de dénigrement, soigner son e-réputation et son image de marque en ligne ? Aujourd'hui, dans un monde interconnecté où tout le monde peut relayer rumeurs et opinions, bonnes ou mauvaises, sur n'importe qui, une entreprise ne peut pas se permettre d'ignorer ce qui se dit à son sujet sur le Web et dans la blogosphère. « Évidemment, les entreprises en relation directe avec les consommateurs sont les plus exposées », remarque François Beaume, le président de la Commission systèmes d'information de l'AMRAE et risk manager chez Dalkia.

Un exemple ? À l'automne dernier, le Web a gagné contre Gap, qui souhaitait innover. Le groupe californien de prêt-à-porter s'est, en l'espace d'une semaine, résigné à mettre au rancart un nouveau logo et à conserver l'ancien, qui date pourtant d'une vingtaine d'années. Bref rappel des faits : le 4 octobre, la marque américaine Gap introduit discrètement un nouveau logo sur Internet. Le logo n'est pas encore visible en boutique, mais les critiques pleuvent sur les blogs et les réseaux sociaux : la nouvelle identité visuelle, développée par une agence, est jugée peu inventive et plus représentative d'une société d'informatique que d'un spécialiste de la mode. Des sites parodiant le simplisme du logo sont lancés et une semaine plus tard, Gap, dépassé par les événements, annonce qu'il « écoute les consommateurs » et qu'il renonce donc à sa nouvelle identité visuelle. Un logo à la trappe, Gap qui recule sur sa stratégie... Rien bon pour l'image de marque. Rien de bon non plus pour les finances, même si l'histoire ne dit pas combien la création du logo en question a coûté. « Quand il y a une attaque sur Internet, il ne faut pas rester inactif », analyse François Beaume. « L'e-réputation est facile à atteindre. Il faut mettre en place une cellule de gestion de crise, afin de pouvoir faire face : il faut savoir réagir même contre de



fausses allégations », renchérit Alexandre Voisin, corporate insurance et risk manager chez Metalor Technologies SA.

Selon François Beaume, « pour protéger son e-réputation, il faut tout d'abord suivre ce qui est dit sur l'entreprise, en définissant notamment quels médias doivent être scrutés et comment il faut les suivre. Le risk manager peut être impliqué dans l'identification et l'évaluation des risques encourus ». Dans une seconde étape, protéger son e-réputation consiste à suivre la manière dont la marque se développe et, le cas échéant, à communiquer de manière adaptée. Après un événement ou une crise, le risk manager doit en analyser son traitement et parfois mobiliser l'assureur au travers de la mise en jeu de certains programmes ou garanties.

« L'atteinte à l'image sur Internet est l'une des voies que peut prendre la cybercriminalité », reprend Alexandre Voisin. D'ailleurs, la DCRI (Direction centrale sur le renseignement intérieur) travaille beaucoup sur l'e-réputation et sensibilise les entreprises à ce sujet. Là encore, le risk manager doit s'emparer du sujet. Pour Alexandre Voisin, c'est évident : « la cybercriminalité a plusieurs modes d'attaque et des conséquences multiples. La lutte contre la cybercriminalité n'est pas du seul ressort des services informatiques ».

StrategicRISK

Rédacteur : Nathan Skinner Tel : +44 (0)20 7618 3464

Rédactrice en chef : Sue Copeman

Analyste marché : Andrew Leslie

Designer de production : Nikki Easton

Responsable de production Groupe : Tricia McBride

Responsable commerciale : Donna Penfold Tel : +44 (0)20 7618 3426


Directeur de la publication : William Sanders Tel : +44 (0)20 7618 3452

Directeur général : Tim Whitehouse

Pour envoyer un courriel à un membre de l'équipe de Newsquest Specialist Media, utilisez le format prénom.nom@newsquestspecialistmedia.com

StrategicRISK est un bimensuel publié par Newsquest Specialist Media Ltd.

L'objectif de StrategicRISK est de tenir les décideurs-clés des grandes structures européennes informés des tous derniers développements en matière de solutions risques et gouvernance d'entreprise.

 La diffusion moyenne de StrategicRISK (10 547 exemplaires) est contrôlée par BPA.

LE QUIZ DU RISK MANAGER

Voici les réponses : quel est votre score ?

1. d) La Bulgarie
2. c) Munich a été atteint par un gros orage de grêle
3. b) Le nom du puits de pétrole endommagé était Macondo
4. b) La loi Glass-Steagall a été votée en 1933
5. c) Nicolas Sarkozy
6. a) Le tremblement de terre au Chili
7. b) « Monte-Carlo » était le nom de code d'une méthode de calcul utilisée par les scientifiques travaillant sur la bombe atomique
8. b) La loi des grands nombres a été démontrée pour la première fois par le mathématicien suisse Jacques Bernoulli
9. b) La Munich Re, qui a été fondée en 1880
10. d) L'état du Vermont a le plus grand nombre de



LE COCKTAIL DE LIBERTY

**“Vous connaissez
la meilleure
recette pour faire
un bon cocktail ?
... un grand tiers
de cocktails
... un grand tiers
de clients
... un grand tiers
de Liberty ”**

– Olivier Muraire





LA SOIRÉE DE L'AMRAE
Parier sur la réussite
de la soirée de l'AMRAE
au Casino de Deauville
n'était pas un gros risque.
Les invités y ont dégusté
des huîtres et des
spécialités normandes
dans le Grand Salon.



L'HUMEUR AU BEAU FIXE

Entre les séances des ateliers du jeudi, les participants aux Rencontres se détendent, profitant d'un météo très clémente pour la saison. Le moment idéal pour prendre un café, déjeuner ensemble ou découvrir les stands des exposants.



Tatiana Boyer, Alico ; Fayza Berhomua, Mondial Assistance ; Céline Clemenceau, CNP Assurances



Isabelle Lardaux, SPE Batignolles ; Eric Toussaint, Marsh



Hervé Fauvel, SIACI Saint Honoré ; Ludovic Brisseau, Aon



Louis Mercier, Codou Cissé, Tinubu Square



Thomas Guesde, Marc van de Veer, Mathieu Borneuf, Jérôme Gillet, Torus



Benjamin Borffard, Paul Hoareau, Serighe Ousmane, IMR Bordeaux



Michel Mauviel ; Max de Font-Réaulx, Théorème ; Emmanuel Larcher, Intermarché



Dominique Bebray, AXA Corporate Solutions ; Victoria Cabrera, XL Insurance



Tatiana Boilot, Bertrand Dubust, David Ceranic, XL Insurance



Phil Leostic, Eagle Risk Consulting ; Christophe Mouneyres, Veolia



with nature in mind, **ACE** insures progress

Property & Casualty | Accident & Health | Life

It takes the right people, a strong balance sheet, worldwide capabilities and a flexible approach to understand the delicate balance between industry and the environment. These are the strengths of ACE and our innovative environmental liability insurance. We take on the responsibility of your risks so that you can take on the responsibility of making things happen. We call this *insuring progress*. Visit us at acegreen.com



25 years of
insuring progressSM

Nouvelle réglementation en matière d'atteinte à l'environnement : gare à l'impact financier !

Daniel Ktorza, Responsable Souscription RC et Risques Environnementaux, Liberty Mutual Insurance Europe



Avec la réglementation issue de la Directive 2004/35/CE relative à la prévention et la réparation des dommages en cas d'accident environnemental, l'une des questions qui se pose avec acuité est, sinon de mesurer financièrement le dommage (ou le sinistre en cas d'assurance), de pouvoir au moins estimer les coûts de remise en état. Tous ceux qui ont l'habitude de manier les concepts de dommages corporels, matériels ou immatériels, y verront un lointain écho des notions de réparation primaire, compensatoire ou complémentaire.

La restauration primaire correspond à un retour à l'état initial (mais nous ne connaissons que 14 % de l'état initial du territoire européen) ; la restauration compensatoire compense les pertes intérimaires des services écologiques entre le moment du dommage et le retour à l'état initial ; enfin, la restauration complémentaire compense quant à elle les pertes définitives si l'état initial ne peut être restauré.

La question est donc de savoir comment calculer les coûts de restauration. Deux approches ont été développées, chacune articulée autour de deux méthodes. Il y a d'abord les approches basées sur l'équivalence, avec les méthodes service-service et ressource-ressource. Il y a également l'approche par la valeur, avec les méthodes valeur-valeur et valeur-coût.

La première approche calcule le dimensionnement du projet de restauration pour une compensation en nature.

Avec cette approche, la première méthode utilisée est la méthode HEA (*Habitat Equivalency Analysis*) : on privilégie celle-ci lorsque le dommage touche l'habitat et endommage les services écologiques fournis.

La deuxième méthode, dénommée REA (*Resource Equivalency Analysis*), est utilisée lorsqu'une espèce animale ou végétale est impactée.

Quelle que soit la méthode, trois critères sont utilisés pour évaluer les moyens à mettre en œuvre afin d'effectuer la restauration : substituabilité des ressources/services initiaux et des services restaurés, constance des ressources et des services et enfin, homogénéité des préférences des individus.

La deuxième approche, l'approche par la valeur, a pour critère la qualité de vie : le projet de restauration doit apporter des ressources ou des services de type et de qualité comparables.

Dans ce cas, la première méthode valeur-valeur compare les pertes de qualité de vie subies par la population touchée aux gains escomptés du fait du projet de restauration.

La seconde méthode valeur-coût, que l'on pratique si la méthode précédente s'avère trop onéreuse, dimensionne le projet de restauration en fonction de l'aspect perte de qualité de vie.

Sur des sujets nouveaux, il est difficile d'estimer le montant d'un sinistre et de ce fait, l'engagement potentiel de l'entreprise ou de son assureur. On imagine aisément la complexité du travail d'analyse lorsque l'état initial n'est pas connu et que les techniques de restauration sont inédites. On peut néanmoins se baser sur des sinistres survenus antérieurement.

À Heillecourt, en 1996, à la suite d'un feu de chlorate de soude, des cours d'eau ont été pollués sous l'effet conjugué de l'intervention des pompiers et d'un orage violent, qui a fait déborder les cuves de rétention. Après application des méthodes citées plus haut, une estimation des coûts de restauration partielle des dommages

environnementaux se chiffrait à plus de 4,2 millions d'euros. L'entreprise n'a néanmoins été condamnée qu'à une contravention de 1500 euros et à 100 000 euros pour dommages liés au secteur de la pisciculture.

Dans le cas de la pollution accidentelle de la rivière Courant de Mimizan, suite à la rupture d'une canalisation d'eau de javel, le coût des restaurations primaire, compensatoire et de suivi était estimé entre 140 000 et 420 000 euros en fonction de la méthode utilisée. La société a été relaxée, mais elle a conclu un accord de 42 000 euros avec les parties civiles, soit de trois à dix fois moins que le coût selon les dispositions de la nouvelle loi.

Sur une exploitation minière espagnole, un cours d'eau, puis un fleuve et enfin l'océan ont été impactés par les boues relâchées à la suite d'une brèche survenue sur un bassin de rétention. Les estimations montrent que, si la nouvelle législation s'était appliquée dans ce cas, le coût aurait été de l'ordre de 120 millions d'euros !

Le chiffrage des dommages écologiques est, on le constate, une tâche très délicate, mais il est clair que les dommages fixés à l'aune de la nouvelle réglementation seront significativement plus élevés.

Les nouvelles estimations des risques environnementaux sont encore approximatives, mais il est évident que nous nous situons dans un rapport de multiples par rapport au passé : il ne s'agit pas de quelques points de plus. En outre, la plupart de ces coûts ne sont pas pris en charge par les polices classiques de RC, même lorsque la pollution ne fait pas l'objet d'une exclusion. Les polices couvrant spécifiquement les risques d'atteinte à l'environnement suivant la nouvelle directive apportent donc des garanties importantes.



LES TROPHÉES DU STRATEGICRISK EUROPEAN RISK MANAGEMENT AWARDS

Avez-vous accompli quelque chose **d'extraordinaire** en 2010 ?

Si c'est le cas, vous pourriez devenir l'un des lauréats des StrategicRISK Awards.

Ces Trophées, qui fêtent leur huitième année d'existence, récompensent l'excellence dans le domaine du risk management européen.

Être sélectionné ou remporter un trophée représente une fabuleuse occasion de mieux faire connaître votre travail. Cela peut également vous permettre de rehausser la perception du risk management au sein de votre structure et donner un coup de fouet à votre équipe.

Mieux encore, cela permet de renforcer la perception de l'importance du risk management auprès des parties prenantes associées à votre entreprise ; de contribuer au développement de notre profession ; de mettre en évidence le rôle crucial joué par le risk management dans la marche des entreprises contemporaines.

L'INSCRIPTION EST GRATUITE ET SE FAIT RAPIDEMENT.

Finis les longs argumentaires à fournir avec chaque inscription ! Il vous suffit désormais de choisir la catégorie dans laquelle vous souhaitez concourir (parmi les douze proposées) et de remplir le court questionnaire correspondant. Pour plus d'information ou pour vous inscrire, visitez le site www.strategicrisk.co.uk/awards2011 ou contactez un membre de l'équipe de StrategicRISK au **00 44 (0)20 7618 3477**

Rappelez-vous que **les inscriptions seront closes le 18 février 2011**. Les candidatures sélectionnées pour les finales des Trophées seront annoncées fin février. Les vainqueurs seront déclarés lors de la soirée de gala qui se déroulera à Londres le mercredi 25 mai 2011.

DATE LIMITE D'INSCRIPTION : Le 18 Février 2011

Mauvaise année pour le transport

Un nouvel hiver rigoureux a mis à mal les infrastructures de transport européennes. Les risk managers doivent-ils revoir leurs priorités en matière de risque ? Par **Andrew Leslie**.

Le 21 décembre 2010, durant un hiver particulièrement rude, le commissaire européen aux transports Siim Kallas publie un communiqué concernant les difficultés affectant le transport aérien : « Les perturbations dans les transports causées par les chutes de neige me posent problème. Elles sont inacceptables et ne doivent plus se reproduire. Les aéroports doivent se préparer aux intempéries avec plus de sérieux. De tels épisodes neigeux n'ont en effet rien d'exceptionnel en Europe de l'Ouest... »

Siim Kallas laisse même entendre que la Commission pourrait décider de légiférer en matière d'équipement de déneigement pour les aéroports.

Pourtant, la neige n'est pas la seule avanie subie par le transport aérien en 2010. En avril, l'éruption du volcan islandais Eyjafjallajökull entraîne la fermeture de l'espace aérien européen durant six jours : le manque à gagner pour les entreprises européennes est estimé à 2,5 milliards d'euros. L'ATA indique que le secteur du transport aérien a perdu à lui seul 1,7 milliard de dollars de recettes, que 29 % des compagnies mondiales et quelque 1,2 million de passagers ont été affectés. Siim Kallas appelle du coup à une accélération du projet du « Ciel Unique Européen », dont le but est de fédérer le contrôle aérien de l'Union et de réaliser l'équivalent de 3 milliards d'euros d'économie. La date de mise en œuvre de ce projet, prévue à l'horizon 2012, semble plutôt optimiste dans la mesure où les négociations sont freinées par les intérêts divergents des compagnies aériennes, des syndicats et des législateurs.

Les températures glaciales de décembre 2010 ont également affecté le rail, notamment les lignes Eurostar

et Thalys. Cela vient se rajouter aux perturbations liées aux mouvements syndicaux en France et en Grèce, plus tôt dans l'année, ainsi qu'aux grèves d'octobre en France et en Belgique, qui ont eu des répercussions jusqu'en Espagne et en Italie.

Les fortes chutes de neige ont également frappé l'ensemble des transports routiers européens. Au Royaume-Uni, où pratiquement personne n'est équipé de pneus neige, les autoroutes sont paralysées. En Europe, la circulation des poids lourds est suspendue dans certains pays et des inquiétudes se font jour en ce qui concerne les stocks de sel destiné au salage des chaussées. Pour couronner le tout, les conducteurs sont en outre frappés par une hausse des carburants

Les entreprises qui travaillent avec le grand public vivent des moments difficiles, surtout dans le transport aérien. Il faut prendre en charge des milliers de passagers bloqués et leur trouver des hébergements durant l'une de périodes les plus chargées de l'année. Les entreprises de logistique souffrent également et les livraisons des commandes de Noël sont retardées. Au Royaume-Uni, certains distributeurs sont contraints de

suspendre leur système de commandes en ligne. Des courriers postés avant la Noël ne sont distribués que fin janvier.

Bien évidemment, nombre d'entreprises font maintenant le bilan des pertes. Air France-KLM affirme que les perturbations météorologiques lui ont coûté 70 millions d'euros ; l'exploitant aéroportuaire britannique BAA (détenu par l'espagnol Ferrovial) évoque le chiffre de 29 millions. L'Indice Européen de la Distribution de janvier risque fort de fléchir malgré une prévision de croissance rapide annoncée en décembre pour l'Allemagne et la France.

Il sera difficile pour les risk managers européens de proposer des solutions. Deux hivers rigoureux d'affilée ne permettent pas de conclure à un changement du climat et les nuages volcaniques restent un phénomène assez rare. De plus, les mouvements sociaux, le prix des carburants et les transports publics saturés font partie de l'équation depuis bien longtemps. Que les infrastructures de transport européennes se soient révélées défaillantes trois fois durant l'année écoulée force néanmoins à réfléchir : comment les entreprises doivent-elles s'organiser pour surmonter de tels événements, surtout quand on sait que le changement climatique risque d'augmenter la fréquence des épisodes météorologiques extrêmes ?

Peut-être est-il temps de revoir nos attentes à la baisse. Comme nous avons pu le voir cette année, une parfaite fluidité des transports des matières premières jusqu'à l'usine, des employés jusqu'à leur lieu de travail ou des marchandises jusqu'au lieu de vente ne peut jamais être garantie. Trois décennies de production en « juste à temps » nous ont appris à constamment optimiser les flux et à éliminer les pertes. De leur côté, les responsables logistiques savent bien que plus un flux est tendu, plus il est sensible au moindre problème. On peut se prémunir de certains risques, mais il est difficile de se soustraire à des perturbations du transport affectant tout un continent. La question est donc de savoir si ce genre d'épisodes météo extrêmes va effectivement devenir monnaie courante. Ou peut-être de se demander si le moment n'est pas venu de repenser notre approche du risque et de la résilience ? Le temps seul nous le dira...



Les flux tendus reposent sur la fluidité des transports



It's a
BIG WORLD,
after all.*

**Avec le bon programme
d'assurance international,
exercez votre métier où
que vous soyez.**

Que vos risques soient exposés dans deux ou plus de 100 pays, Chartis vous aide à développer le meilleur programme international pour protéger vos activités. Chartis est partout à vos côtés de la conclusion du contrat jusqu'à la prévention et la gestion des sinistres. Ce n'est pas un hasard si tant d'entreprises à travers le monde nous font confiance depuis plus de 80 ans. Connectez-vous sur:

www.chartisinsurance.com/multinational

CHARTIS 
Your world, insured

Tous les produits sont souscrits par des filiales d'assurance ou des affiliés de Chartis Inc. Toutes les garanties peuvent ne pas être disponibles dans tous les pays et sont soumises aux dispositions du contrat d'assurance qui sont disponibles sur simple demande, en langue locale si vous le souhaitez. Pour plus d'informations, visitez notre site internet: www.chartisinsurance.com

* Car le monde est vaste, après tout.

Élevons le

Le risk management est un processus pas à pas, nous explique Frédéric Desitter, le chief risk officer des Aéroports de Paris.

Avec plus de 13 années d'expérience dans la fonction, Frédéric Desitter est l'un des professionnels du risque les plus expérimentés de l'hexagone. Depuis 2008, il occupe le poste de chief risk officer (CRO) auprès des Aéroports de Paris, la structure qui exploite les trois aéroports parisiens : Charles de Gaulle, le plus grand hub européen ; Orly, le second aéroport français ; et Le Bourget, qui traite la partie aviation d'affaires.

Frédéric Desitter a été embauché par Pierre Graff, le PDG des Aéroports de Paris, avec un mandat très clair. Pour lui, il est vital d'intégrer le risque au sein même des grands objectifs de l'entreprise. « Le but du risk management est de renforcer la résilience de la structure et ses performances. Cela participe donc des objectifs commerciaux, indique-t-il. »

« Mon cursus est un avantage, poursuit Frédéric, qui est originaire des monts d'Auvergne. J'ai travaillé en exploitation durant de longues années avant de collaborer sur de grands projets internationaux en tant que risk manager. » Frédéric Desitter a travaillé sept ans (à partir de 1997) en tant que consultant auprès du britannique Euro-Log. Il a ensuite œuvré auprès de nombreux grands groupes français, notamment dans le ferroviaire avec la SNCF, avec le pétrolier Total et avec EDF, le géant de l'énergie. Auparavant, ce diplômé de l'ESSEC nanti d'un MBA, a débuté sa carrière dans divers rôles opérationnels et corporate.

Chez Euro-Log France, à la tête d'une équipe qui comptait une douzaine de personnes dans les années 90 et au début

du millénaire, il cherche à promouvoir cette discipline auprès des grands groupes français et fait figure de missionnaire du risk management. « Le risk management n'était pas aussi développé en France qu'au Royaume-Uni, à l'époque. C'était une nouveauté et l'imposer auprès des entreprises représentait un réel défi, mais c'était très intéressant. » Grâce à son expérience du risk management, Frédéric n'aime rien tant que de faire évoluer les mentalités et pousser les acteurs à anticiper les risques plutôt que d'y répondre après coup.

L'expérience qui l'a le plus marqué, durant les années où il travaillait en tant que consultant, s'est déroulée alors qu'il travaillait sur un projet de forage pétrolier off-shore en Angola. Frédéric Desitter était employé par Total et chargé de la mise en place des procédures de risk management couvrant l'installation de plusieurs énormes plate-formes flottantes dans ce pays du sud-ouest de l'Afrique.

Chaque projet représentait un budget dépassant les 5 milliards de dollars, avec des profondeurs de forage de l'ordre de 1 300 m (la catastrophe du puits Macondo de BP a eu lieu sur un forage similaire). Ces projets étaient des premières mondiales à l'époque et les techniques employées encore mal maîtrisées. La sécurité était donc un volet très important, de même que la mise en application. Étonnamment, l'une des plus grosses difficultés rencontrées par Desitter a en fait consisté à dénicher les gigantesques quantités d'acier requises par les pipelines et les plate-formes à un coût économiquement viable : dans ces années-là, l'explosion du secteur de la construction faisait flamber le prix de l'acier et les fournisseurs de Total rompaient leurs contrats pour vendre ailleurs à meilleur prix.

La réussite de Frédéric Desitter a consisté à faire systématiquement appliquer ses procédures de risk management au travers de l'entreprise

LES POINTS CLÉS

1. Systématiquement lier le risk management aux objectifs commerciaux
2. Faire en sorte que l'on ne considère pas le risk management uniquement sous l'angle de la contrainte légale
3. Même avec une feuille de route bien claire de la part de la direction, il faut vendre le concept du risk management en interne
4. Utiliser des exemples concrets pour montrer comment le risk management simplifie le travail et satisfait les clients
5. Inutile de viser trop haut : le risk management est un processus de pas à pas

débat

et, mieux encore, à les faire adopter par les fournisseurs. « Je me suis assuré que tous nos sous-traitants, de la Norvège à la Corée du Sud, utilisaient le même système de risk management que nous. Faire adopter cette culture de la gestion du risque a nécessité beaucoup de formation. » Formaliser les procédures et les intégrer dans la culture d'entreprise n'était pas une mince affaire. « Chez Total, on me surnommait "l'oiseau de mauvais augure", reconnaît-il. Mais finalement, ils ont commencé à y prendre goût. J'ai pu démontrer à l'entreprise qu'un bon risk management leur permettait de mieux contrôler leurs projets et de parvenir à leurs objectifs. »

Frédéric Desitter a également fait appel aux simulations par la méthode dite de Monte-Carlo pour démontrer à l'entreprise qu'il était moins cher, à terme, d'investir dans la maintenance préventive que d'attendre la survenue d'un problème. C'est en rapprochant le risk management de données financières tangibles qu'il a trouvé ses appuis.

En 2008, après quatre années passées chez Alstom durant lesquelles il travaille sur de nombreux grands projets d'infrastructure parisiens, Desitter rejoint les Aéroports de Paris. Les ADP sont responsables de la création et de l'exploitation des aéroports parisiens, mais pas du contrôle aérien ou des transports proprement dits. « Nous sommes l'un des maillons de la chaîne complexe que constitue un aéroport. C'est un vrai défi », confirme-t-il. Le risque est présent dans les aéroports : il s'agit de

faire voyager les passagers en toute sécurité autour du globe (Charles de Gaulle voit défiler 60 millions de passagers chaque année) tout en faisant appel à des équipements de haute technicité. Outre leur rôle d'infrastructure clef au plan international, les aéroports sont également l'une des cibles favorites des groupes terroristes. Lorsque Frédéric Desitter est arrivé aux ADP, l'entreprise faisait appel au risk management pour l'aspect exploitation, mais il n'existait encore aucun service dédié.

Desitter a été embauché pour mettre en place une approche structurée et systématique du risque dans le cadre d'un ERM (*Enterprise Risk Management*). « Notre PDG tenait à mettre une ERM en place, explique Frédéric. J'ai effectué une première cartographie du risque que j'ai présentée au PDG et aux actionnaires. Ma responsabilité consiste à développer la culture du risque au sein de l'entreprise. » Frédéric Desitter est désormais à la tête d'une équipe de 25 personnes traitant des questions d'ERM (y compris de la gestion de la crise et de la continuité de l'entreprise), de la sécurité de l'information, de la sécurité globale (le rôle des aéroports en tant qu'infrastructures critiques) et de la prévention incendie.

Après quelques années d'exercice de la fonction, Frédéric Desitter est désormais parvenu à la phase où il peut aider les différentes unités d'affaires à établir leur propre



cartographie du risque. Il travaille en ce moment sur celle de l'aéroport Charles de Gaulle. « En matière d'ERM, nous sommes passés d'une approche descendante à une analyse ascendante. » Frédéric a mis en place un réseau de 30 coordinateurs risque dont le rôle est de promouvoir le risk management à tous les niveaux de l'entreprise et d'agir en tant que relais de cet effort. « Le "propriétaire" du risque est chargé de définir le risque et les actions à mener ; en tant que CRO, ma tâche consiste à l'aider et à m'assurer que tout est fait dans les règles de l'art.

« La transparence est un critère primordial en la matière, poursuit-il. Il faut pouvoir être à même d'expliquer en quoi le risk management va aider l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. » Le volet suivant consiste alors à introduire le risk management dans les processus de décision. « Lorsque l'on étudie un nouvel investissement, le processus doit mettre en évidence la façon dont l'investissement en question peut limiter certains risques ou en créer d'autres. On concentre alors ses efforts de risk management dans les domaines où le risque est le plus élevé. »

Même avec une feuille de route clairement définie par la direction, on est tout de même contraint de continuer à vendre la notion de risk management en interne, admet Desitter. « On fait passer le concept au niveau de la direction en expliquant que le risk management permet de cartographier clairement les risques stratégiques. Cela permet de faciliter les processus de décision et d'anticiper les problèmes en prenant de la distance et en examinant les risques à long terme. C'est un puissant outil de gestion qui permet à l'entreprise d'atteindre les résultats escomptés. » Par contre, cette perspective est plus difficile à faire accepter à des échelons hiérarchiques inférieurs ; on y est en effet moins pressé d'identifier des problèmes potentiels dont on va devoir endosser la responsabilité.

Chez Total, on me surnommait "l'oiseau de mauvais augure", reconnaît-il. Mais finalement, ils ont commencé à y prendre goût.

« C'est pour cela qu'il est important de promouvoir une culture du risque qui exclut la notion de blâme, affirme Frédéric. Et il faut trouver des exemples concrets qui parlent aux gens, montrer que le temps et l'argent investis dans le risk management en valent la peine, qu'ils simplifient notre travail et satisfont nos clients – les passagers et les compagnies aériennes. Inutile non plus de viser trop haut : il faut avancer pas à pas. »

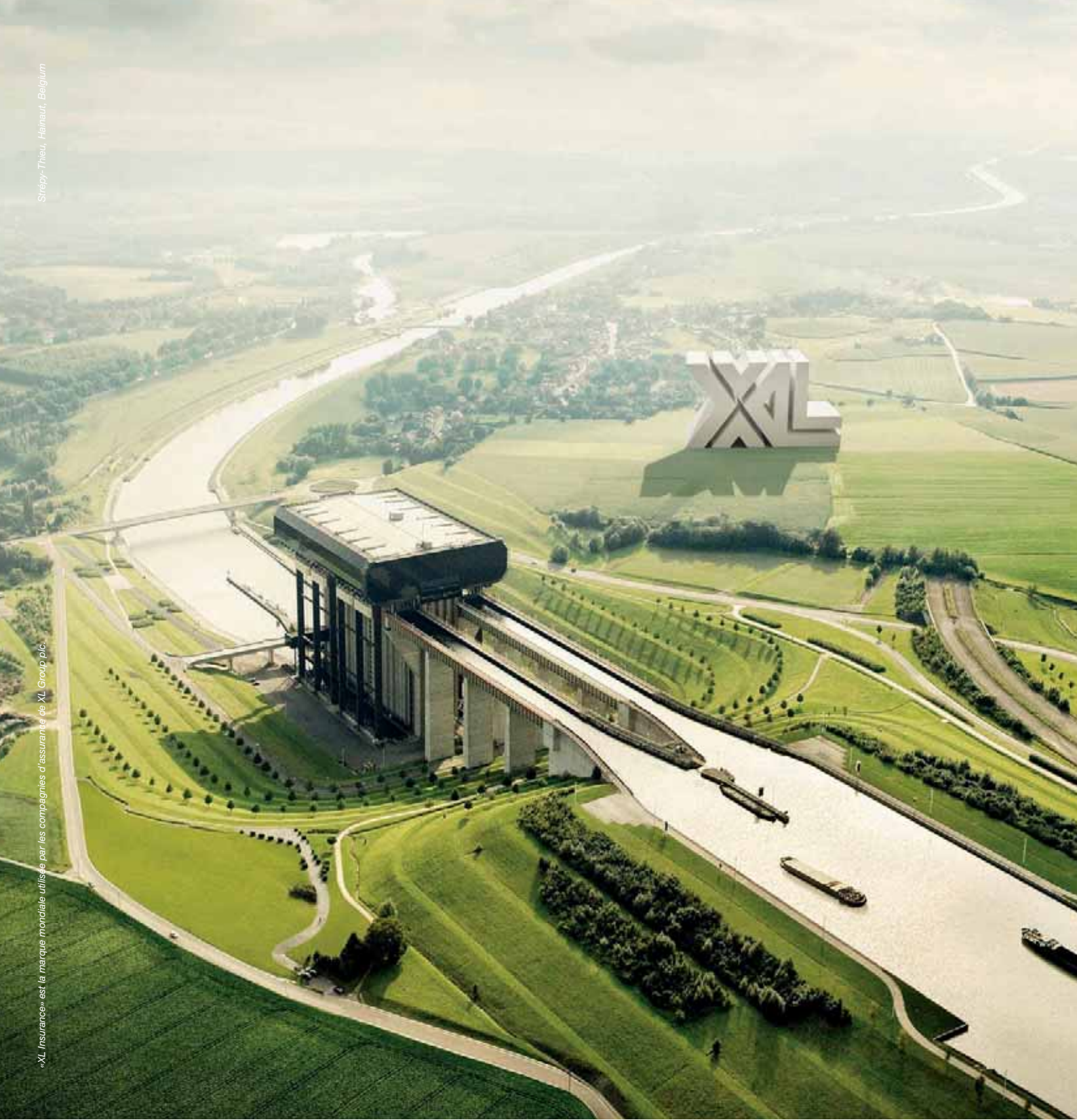
D'autres structures pourraient-elles s'inspirer de l'exemple des Aéroports de Paris ? « Nous sommes très orientés vers l'exploitation, conclut Frédéric. Nous gérons le risque, car nous assurons la sécurité et c'est une bonne chose pour



nous et pour la satisfaction-client. Je crois que toute l'astuce consiste à passer du simple aspect « mise en conformité » à une optique plus dynamique et davantage tournée vers l'opérationnel, vers un processus qui participe aux performances de l'entreprise. »

PROFIL DE L'ENTREPRISE

- Quelque 83 millions de passagers ont transité par les aéroports de l'ADP en 2009, ce qui représente l'équivalent de 740 000 vols
- L'éruption du volcan islandais a causé une baisse de 2,1 % du nombre de vols
- En janvier, les actions de l'ADP étaient cotées 59,970 euros à l'Euronext
- Les ADP sont le premier groupe aéroportuaire européen en ce qui concerne le fret et le courrier (2,39 millions de tonnes en 2008). Le groupe emploie près de 12 000 personnes
- Les ADP gèrent 7000 hectares de terrain : c'est le plus grand domaine aéroportuaire d'Europe
- L'aéroport Charles de Gaulle, géré par l'ADP, est le plus grand hub européen avec 60 millions de passagers annuels



Les entreprises nous confient leurs risques dans le monde entier

Expertise reconnue – Nous vous aidons à maîtriser vos risques les plus complexes

Présence internationale – Nous accompagnons nos clients dans plus de 100 pays

Proximité des clients – Nous répondons par des solutions adaptées à vos besoins spécifiques

Pour en savoir davantage, consultez notre site www.xlinsurance.com

XL INSURANCE

MIEUX QUE COMPRENDRE

VOUS COMPRENDRE



Des solutions novatrices

Liberty International Underwriters

Souscription et gestion en France des risques suivants:

- Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile de l'Employeur
- Responsabilité Civile Professionnelle
- Responsabilité des Dirigeants et des Administrateurs
- Risques des Institutions Financières
- Risques d'Enlèvements, Menaces, Chantage
- Dommages Energie, Chimie, Pharmacie
- Construction TRC, TRME, et Risques Techniques
- Marchandises transportées, RC Maritime
- Assurances Crédit et Risques Politiques
- Risques d'atteintes à l'Environnement

Combinant une écoute attentive à la solidité financière du Groupe Liberty Mutual, nous mettons en avant la protection la plus efficace pour chacun des clients.

Vos clients les plus importants bénéficient ainsi de protections solides et pérennes. Comme courtier vous profitez d'un fort soutien, tant en souscription qu'en gestion, pour vous épauler dans vos activités.

Pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez nous joindre au 01 53 05 90 59 ou nous contacter à : Francecontact@libertyiu.com

Assurances pour les Entreprises

LIBERTY EN FRANCE

5, bvd de la Madeleine 75001 PARIS

Tél. 01 53 05 90 59 - www.liueurope.com/french



Liberty
International
Underwriters®

Member of Liberty Mutual Group