

AMRAE LE QUOTIDIEN

LE RISQUE FINANCIER S'INVITE À DEAUVILLE

Le risque financier échappe souvent à la compétence des risk managers. Il s'agit pourtant d'un risque tout à fait réel.

► L'annonce par la Société Générale d'une perte de 4,9 milliards causée par l'un de ses traders (sur des options "vanille") est venue illustrer directement l'un des grands thèmes débattus durant les Rencontres : la nécessité pour les grandes entreprises d'intégrer en profondeur la culture du risk management.

Si l'acte du trader était dû à une malveillance ou à une tentative d'enrichissement personnel, il serait alors couvert par les contrats d'assurance de la Société Générale, nous indique Michel Yarhi, le Risk manager de la banque et Président des Rencontres.

Mais cela ne semble pas être le cas : l'hypothèse du dérapage d'un trader tentant de se refaire en contournant les *process* de contrôle interne semble la plus probable, à en croire les communiqués de la banque. L'actualité vient donc, brutalement, illustrer l'un des thèmes centraux du développement de l'AMRAE : la nécessité de faire comprendre ce que le risk management peut apporter à une entreprise, au-delà du contrôle interne et de l'audit.

L'atelier sur les relations entre ces trois domaines, animé hier matin par Thierry van Santen, est ainsi passé de sujet de fond au statut de sujet d'actualité. La

conclusion provisoire semble être que l'organisation des relations entre ces trois domaines ne peut pas s'incliner devant de simples problèmes de préséance. Le problème doit être abordé avec pragmatisme : en effet, se contenter de satisfaire aux obligations réglementaires n'offre pas de protection en soi.



SOMMAIRE

Actualité des Rencontres	1
Les news	2
Les news	5
Regards sur les Rencontres de L'AMRAE : Yvon Colleu, Frédéric Lucas	6
Regards sur les Rencontres de L'AMRAE : Jean-Philippe Riehl, Patrick Leroy	7
Aujourd'hui : le Programme	8
L'art et la manière de communiquer sur les risques	10
Point de vue, Gerard Lancner, Président de l'AMRAE, Directeur du risk management, Yves Rocher	11
Pris sur le vif	12

SPONSORISÉ PAR



RECORD BATTU

Plus de 1500 personnes se sont inscrites aux Rencontres. Néanmoins, si l'on tient compte des autres personnes présentes à Deauville et gravitant autour de l'événement, le décompte réel serait en fait plus proche des 2000 personnes. C'est plus qu'à Nantes l'an dernier, sans pour

autant bouleverser l'ordre de grandeur.

Si l'influence du risk management français se mesurait à cette aune, on pourrait dire que sa croissance est modérée mais continue.

Dans les couloirs et sur les marches, les discussions animées ont montré l'intérêt d'avoir rallongé le temps accordé aux rencontres informelles. Les plénières de mercredi ont été très suivies, avec une mention particulière pour la

conférence d'André Comte-Sponville, qui a remporté tous les suffrages.

Hier, c'était au tour des ateliers d'être sous les feux de la rampe. Des sujets comme la construction ou les relations entre le risk management, le contrôle interne et l'audit (voir ci-dessus), ont naturellement attiré un grand nombre de participants, sans parvenir pour autant à dégarnir les ateliers voisins.

Des solutions novatrices

Liberty International Underwriters
Souscripteurs spécialisés dans les risques suivants:

- Aviation
- Construction, Energie et Ingénierie
- Responsabilité Civile Professionnelle
- Responsabilité des Dirigeants et Administrateurs
- Institutions Financières
- Responsabilité Civile Générale et Responsabilité de l'Employeur
- Assurance Crédit et Risques Politiques



3 Rue Scribe, Paris 75009, France
Tel : +33 1 53 05 90 59
Fax : +33 1 53 05 90 58

www.liueurope.com

Liberty International Underwriters est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la Financial Services Authority.

LA FERMA NOMME PAUL TAYLOR VICE-PRÉSIDENT

▷ La FERMA, l'organisme regroupant l'ensemble des associations européennes de risk management, a l'intention de nommer Paul Taylor, le responsable Group Risk Management and Insurance de Tetra Laval, au poste de Vice-

président. Paul Taylor, qui a déjà servi à ce poste auprès de la FERMA en 2003-2004, indique qu'il serait ravi de reprendre du service.

Interrogé sur l'avenir de la FERMA, Paul Taylor répond "que la question cruciale est de définir

le rôle de la FERMA par rapport aux associations nationales. La FERMA peut apporter de la valeur au niveau européen, surtout en servant de canal de communication entre les associations pour que celles-ci puissent échanger leurs idées."

DES DONNÉES TRAITÉES... À LA LÉGÈRE

▷ Dès le début de l'année 2008, les avertissements ont commencé à pleuvoir en ce qui concerne le vol des données informatiques ; les délits associés sont de plus en plus complexes et ils coûtent des milliards d'euro à l'économie européenne.

En dépit de ces cris d'alarme, une étude récente montre que la sécurisation des données n'est pas vraiment à l'ordre du jour des Conseils d'Administration. En décembre dernier, l'enquête Ernst & Young a montré que la fonction de sécurisation des données est encore éloignée des centres de décision stratégique. Plus étonnant encore, un quart des cadres interrogés indiquent qu'ils ne produisent pas de rapports sur les incidents de sécurisation des données.

"À l'heure actuelle, la situation rappelle l'époque où peu de gens avaient conscience qu'il fallait protéger leurs systèmes par des *firewalls* et des anti-virus", confirme Aston Fallen, le Directeur général de la société de logiciels d'encryption Steganos.

Ce laxisme permet sans doute d'expliquer la mésaventure survenue à un cadre dirigeant de banque. On a ainsi appris en janvier que le Président de la Barclays, Marcus Agius, a été victime d'une usurpation d'identité résultant d'une gaffe commise par ses employés. Un représentant de la Barclays a indiqué aux médias "qu'il s'agissait d'une erreur humaine et que certaines procédures n'avaient pas été respectées. Nous avons tiré les leçons de cet incident et continuerons à lutter contre ces fraudeurs professionnels."

Le secteur public n'est pas non plus exempt de tout reproche dans ce domaine et nous avons eu vent de quelques problèmes gênants lors des deux ou trois dernières années. Par ailleurs, le vol de données n'est pas qu'un simple mauvais moment à passer pour les RP : lorsque la banque britannique Nationwide a égaré un ordinateur portable contenant les données personnelles de 11 millions de clients, elle a écopé d'une amende de près de 1,3 millions d'euros !

Erreur humaine encore pour le Revenue & Customs, le trésor public britannique, qui a perdu les données personnelles de quelque 25

millions de contribuables dans la nature. La responsabilité en est finalement retombée, assez injustement, sur un jeune employé de bureau qui aurait égaré un CD non encrypté portant ces informations.

À la suite de cet incident qui a pris une ampleur considérable dans les médias, un expert en informatique a publié une série de chiffres mettant en lumière la gravité du problème. Son étude montre qu'un grand nombre d'employés de sociétés privées ne respectent pas les consignes internes en matière de sécurité des données. 48 % des personnes interrogées indiquent que leurs données ne sont pas à l'abri d'une négligence.

La multiplication des médias en ligne ouvre de nouvelles brèches pour les fraudeurs. Gregory Kopiloff, un Américain de Seattle, est la première personne condamnée pour vol de données via un logiciel de partage de fichiers en ligne. Par ce biais, Kopiloff a réussi à se procurer des déclarations de revenus ainsi que des coordonnées bancaires.

Pour ne rien arranger, les *hackers* (ou pirates informatiques) sont de plus en plus rusés. "Si l'on examine les dernières tendances, on constate que le piratage informatique évolue rapidement", explique Dan Hubbard, le Vice-président chargé de la recherche en sécurité chez Websense. "Il parvient non seulement à éviter la détection, mais également à voler les données et même à manipuler le contenu de sites ou d'applications." En dépit de tous les efforts visant à éradiquer le "pourriel" sur les serveurs d'emails et les boîtes à lettres privées, cette calamité reste omniprésente. Selon la synthèse *Data Security Wrap-up* publiée par F-Secure, le nombre de détections de *malware*, ou logiciels malveillants, a doublé durant l'année 2007 pour atteindre le demi million. Cela montre que les pirates disséminent de nombreuses



variantes de leur *malware*. "Nous pensons que ces *malwares* vont continuer à croître en 2008", explique Mikko Hyponnen, le Directeur de la recherche de F-Secure.

Plus inquiétant encore, un organisme d'essais indépendant, le Virus Bulletin, a révélé que 17 des 32 anti-virus qu'il a testés (parmi lesquels de grands noms tels que Trend Micro, Kaspersky, Norman ou Sophos) ne sont pas à la hauteur. 13 anti-virus n'ont pas réussi à identifier des virus communément répandus ou ont déclenché de fausses alertes pour des fichiers non-infectés.

Cette semaine, le FBI a publié un nouvel avertissement portant sur le *vishing* : l'astuce consiste à envoyer à la victime un email lui demandant de contacter sa banque par téléphone sous couvert de "vérification du compte" pour tenter de lui soutirer des informations et des données personnelles.

En 2008, les Jeux Olympiques se dérouleront dans un pays connu pour ses *hackers*. Websense pense que cet événement pourrait donner lieu à une recrudescence du piratage, notamment avec l'apparition de sites pirates imitant les grands sites consacrés au sport.

Les entreprises ne pourront jamais écarter totalement la menace du piratage, mais vu la complexité grandissante des attaques, elles doivent tendre à la meilleure sécurisation possible.

"Pour absorber les ondes de choc dont nous serons témoins en 2008 et après, il est vital que la question de la résilience d'entreprise se hisse en bonne position en tête de liste des préoccupations des décideurs", conclut Fred Chedham, le Directeur du service Résilience entreprise de Detica.



Des solutions novatrices

Protégeons ce que nous estimons le plus

Liberty International Underwriters

Souscripteurs spécialisés dans les risques suivants:

- Aviation
- Construction, Energie et Ingénierie
- Responsabilité Civile Professionnelle
- Responsabilité des Dirigeants et Administrateurs
- Institutions Financières
- Responsabilité Civile Générale et Responsabilité de l'Employeur
- Assurance Crédit et Risques Politiques

www.liueurope.com

Combinant des solutions novatrices à la solidité financière de Liberty Mutual Group, nous mettons en avant la protection la plus efficace pour chacun de nos clients.

Vos clients les plus importants bénéficient ainsi de protections solides et pérennes. Comme courtier, vous profiterez d'un fort soutien pour vous épauler dans vos activités.

Pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez nous joindre au **+00 33 15305 9059** ou consulter notre site Internet à l'adresse **www.liueurope.com**.



Liberty
International
Underwriters™
Member of Liberty Mutual Group

LONDRES | BRISTOL | COLOGNE | DUBAI | DUBLIN | LA HAYE | HONG KONG | MADRID | MANCHESTER | PARIS | SINGAPOUR | ZURICH

Image: Théâtre Musée DALI
Figueres, Catalogne, Espagne.

Liberty International Underwriters est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la Financial Services Authority



2008
EUROPEAN **StrategicRISK**
RISK MANAGEMENT
AWARDS

BOOK YOUR TABLE NOW

PARIS

AWARDS PRESENTATIONS AND GALA DINNER
THURSDAY 17 APRIL 2008 AT THE WESTIN, PARIS
IN SEARCH OF RISK MANAGEMENT EXCELLENCE

XL INSURANCE

ROYAL &
SUNALLIANCE



Z
ZURICH®

FM Global

 Endurance

 Strategic Thought
group

FOR FULL DETAILS PLEASE VISIT: WWW.STRATEGICRISK.CO.UK/AWARDS2008

AIRMIC : PREMIERS RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

▷Durant un atelier concernant le risk management en entreprise organisé par l'AMRAE, Paul Hopkins, le Directeur technique de l'AIRMIC (l'association britannique des risk managers) a dévoilé les grandes lignes d'un projet qui permettra de montrer que l'ERM n'est pas une simple profession de foi, mais bel et bien un outil capable d'apporter une valeur ajoutée. L'AIRMIC s'est associé au Det Norske Veritas pour recenser les entreprises qui pourraient aider cette étude. Le but était d'évaluer la réussite de projets ERM mis en place depuis au moins trois ans afin d'en mesurer l'intérêt et de quantifier les résultats. Det Norske Veritas souhaitait mesurer et valider les

résultats obtenus afin de prouver que ces projets ERM avaient effectivement apporté de la valeur. Les entreprises qui ont pris part à l'étude comprenaient un cabinet de conseil juridique international, une agence gouvernementale, une université et plusieurs sociétés. Cet échantillon permet de disposer d'une palette allant du stratégique à l'opérationnel. L'évaluation permet de mesurer les changements en termes d'exposition aux risques obtenus grâce à ces initiatives ERM. Le rapport final, que Paul Hopkins décrit comme étant "une étape importante dans la progression", sera rendu public lors de la conférence de l'AIRMIC en juin prochain.

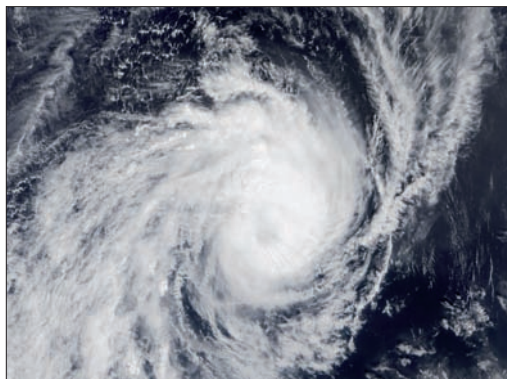
ZURICH S'ATTAQUE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

▷Zurich vient de lancer une initiative de niveau global avec le lancement de produits et de services réellement en prise avec le changement climatique.

Ce groupe a également mis en place un Bureau du Climat dont le rôle consistera à appréhender les risques liés aux changements climatiques autour du globe.

Dans un communiqué, l'entreprise annonce que cette initiative portant sur le climat permettra "d'établir une approche cohérente et suivie de ce risque à l'échelle globale ainsi que de faciliter la définition d'objectifs de politique générale que l'on intégrera dans le développement-produits du groupe."

"En lançant ce jour notre programme Climate Initiative, je suis convaincu que Zurich va s'imposer comme l'un des leaders en matière d'identification et de management des risques liés au climat", affirme James J. Schiro, le Directeur général de Zurich. "Cela représente également un premier pas dans le sens du développement durable et de la maîtrise de nos propres émissions de carbone."



Pour compléter ce programme, Zurich a en outre créé un Conseil sur le Changement Climatique qui travaillera directement sur les questions stratégiques et opérationnelles relatives au changement climatique.

Les deux premières recrues extérieures de ce Conseil sur le Changement Climatique seront l'ancien député du Congrès américain Sherwood Boehlert et Ernst Ulrich von Weizsäcker, le Doyen de la Donald Bren School of Environmental Science & Management de l'Université de Santa Barbara, en Californie.

(Lire la suite de l'article en page 8)



Liberty
International
Underwriters
Member of Liberty Mutual Group

ASSURANCE "RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS" : CE QUI EST NOUVEAU TRADUIT-IL FORCÉMENT CE QU'IL Y A DE MEILLEUR ?

Les garanties liées à la couverture des risques financiers, tels que ceux inhérents à la Responsabilité des Dirigeants, évoluent en principe au gré du renforcement des contraintes législatives, de la rigueur des décisions de justice, le tout dans le but d'apporter aux Assurés une protection d'assurance efficace en adéquation avec la réalité de leur exposition.

Cependant, force est de constater qu'un certain nombre d'aménagements récemment apportés au contrat d'assurance D&O semblent hélas s'écarter quelque peu de cette finalité.

En effet, à force de vouloir expliciter le périmètre des personnes bénéficiant de la garantie (en stipulant des listes d'assurés additionnels ou de personnes autorisées de plus en plus longues), ne risque-t-on pas de voir à terme les polices basculer sur une base moins protectrice dite de "périls dénommés" ? La moindre omission priverait-elle l'intéressé de couverture alors que sa prise en charge n'était pas exclue par l'application des contrats rédigés sur base "tout sauf" ?

De même, vouloir étendre la couverture pour assumer la défense d'individus non assurés ne vient-il pas en contradiction avec la protection de l'intérêt social du souscripteur ?

Par ailleurs, il apparaît dommageable que les précisions apportées à certains contrats ne portent pas sur les aspects qui pourtant posent de légitimes interrogations (assurabilité des amendes civiles, remboursement des frais de défense pénale en cas de condamnation d'un assuré, opposabilité de contre-lettre remise par un assureur dans le cadre d'une assurance pour compte, réalité des condamnations de société pour faute non séparable, dangers liés à la *presumptive indemnification*...).

Compte-tenu des enjeux en présence, les garanties couvrant la Responsabilité des Dirigeants ne peuvent à l'évidence comporter la moindre ambiguïté quant à leur contenu effectif ou leur légalité.

Emmanuel Silvestre : Responsable de la Souscription des Risques Financiers de Liberty International Underwriters, Paris

Le risk management aujourd'hui

Les risk managers français donnent leur avis sur les principaux sujets qui les préoccupent

F.PLOEGAERTS



YVON COLLEU

Directeur, EDF Assurances

Pourquoi faire un atelier spécifique sur la réponse des réassureurs aux incertitudes ?

D'abord parce que la réassurance n'a pas souvent été abordée dans les Rencontres. Ensuite, parce que cette année, les réassureurs se sont dotés d'une

nouvelle organisation, l'APREF, dont le Président a accepté de participer à notre atelier. Ceci dit, le Comité Scientifique des Rencontres a souhaité que le thème ne traite pas simplement de l'état du marché mais qu'il s'oriente plutôt vers les outils que peut nous apporter la réassurance. Il nous alors semblé que la modélisation était le thème qui s'imposait. Il revient, pour les réassureurs et les assureurs, à analyser quels sont les risques qu'ils prennent réellement et comment ils les maîtrisent. Nous avons, pour nous en parler, le Directeur Général du cabinet Benfield, un courtier en réassurance qui a développé une expertise certaine dans le domaine de la modélisation CAT. Mais les réassureurs vont avoir à faire face à Solvabilité 2, qui va leur demander de modéliser leur activité dans sa globalité. Cela peut avoir des conséquences importantes : Solvabilité 2 favorise les entreprises diversifiées. Les réassureurs *monoline* pourront donc être tentés de souscrire des risques différents, mais d'un autre côté, ils risquent d'avoir plus de difficulté à "monter" sur les risques de pointe ou lorsque les cumuls atteignent des niveaux trop élevés.

Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

Quand on a la chance d'appartenir à un groupe qui bouge beaucoup, les sujets passionnants ne manquent pas. Le groupe EDF a en permanence des projets de développements, de construction, de lancement d'activités dans des pays différents, la Chine et les États-Unis récemment. Le groupe projette de développer le nucléaire en Grande-Bretagne : ça donne de la matière, et ce ne sont pas de petits projets !

Quel est votre pire cauchemar en tant que risk manager ?

Avoir un sinistre mal garanti par un programme que nous avons acheté et dont nous pensions qu'il nous offrait une bonne couverture. Il faut que les programmes couvrent bien les risques du groupe et cela passe par une bonne identification et quantification des risques ainsi que par des rédiger sans ambiguïté.

Qu'avez-vous appris dans votre métier, que vous ne saviez pas en débutant, et qui vous paraît aujourd'hui indispensable ?

J'avais déjà une bonne connaissance des aspects techniques de l'assurance et de la réassurance. Ce qui a été nouveau c'est de partir des besoins du groupe pour faire fonctionner le marché, faire comprendre aux assureurs et aux courtiers quels sont nos vrais besoins. Et d'être un peu le chef d'orchestre de tout cela. Il faut de plus tenir compte de la réglementation européenne et de la mise en œuvre des appels d'offres européens. Le marché a du apprendre cette mécanique à laquelle il n'était pas vraiment habitué. Enfin, on doit surtout savoir communiquer en interne : il faut faire adhérer toutes les parties prenantes à la démarche et ce ne sont pas des professionnels de l'assurance. Il faut beaucoup communiquer.

F.PLOEGAERTS



FRÉDÉRIC LUCAS

Risk and Insurance Manager, Publicis

Pourquoi un atelier sur la RCMS ?

Couvrir du mieux possible les dirigeants de mon entreprise, cela fait partie de mon quotidien. Et pour cela, il ne faut pas partir de la police, mais des situations concrètes afin de bien définir les besoins et

de savoir si la solution d'assurance couvre bien les risques que l'on redoute.

Dans notre cas, ce n'est pas simple : nous faisons plus de 90 % de notre chiffre d'affaires à l'international dans 104 pays, au travers d'un millier de filiales. Cela fait beaucoup de dirigeants, beaucoup de situations différentes, avec en plus une exposition importante aux États-Unis : nous y avons 13 000 salariés. Si, dans les années 80, on estimait généralement que seules les entreprises implantées aux États-Unis avaient besoin de ce genre de couverture, le marché a bien changé !

Il y a eu une augmentation croissante des réclamations au cours des dix dernières années. Les affaires Enron, Vivendi, WorldCom et Parmalat ont secoué le marché, mais, à l'échelle mondiale, c'est surtout l'augmentation de réclamations bien moins médiatisées qui a pleinement justifié la couverture RCMS.

Au début, AIG et Chubb étaient quasiment seuls en France. Mais le marché augmentant, ces dernières années, les assureurs européens et mondiaux sont arrivés en nombre. Le marché arrive à maturité.

La RCMS est devenue également un sujet sensible car les entreprises mettent en place beaucoup plus de procédures de délégation de responsabilité, créant de nouvelles vagues de mandataires sociaux ou de dirigeants de fait qui souhaitent être certains que leurs biens personnels ne seront pas mis en jeu en cas de réclamation.

Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

Le fait de pratiquer un métier qui bouge ! Les risques évoluent tous les jours. Notre entreprise en rachète sans cesse d'autres, ce qui pose des problèmes nouveaux. On ne fait jamais la même chose.

Quel est votre pire cauchemar en tant que risk manager ?

Qu'un risque, que l'on croit bien couvert, ne le soit pas. Croire avoir mis en place une vraie protection, qui dans les faits s'avérera totalement inefficace. N'avoir pas compris le sens d'une exclusion.

Qu'avez-vous appris dans votre métier, que vous ne saviez pas en débutant, et qui vous paraît aujourd'hui indispensable ?

Il faut poser des questions, écouter les gens. C'est surtout de la communication. Vis-à-vis de sa direction d'abord : il ne faut pas la terroriser, mais être clair sur les risques et proposer des solutions. Si vous ne posez que des problèmes aux dirigeants, cela n'est pas très positif ! Il faut beaucoup communiquer avec les preneurs de risques pour les sensibiliser à la démarche de gestion des risques. Si le risque ne dépend que d'une personne, il devrait être résolu sans l'apport du risk manager. Mais si l'on n'y arrive, c'est très probablement qu'il s'agit d'un risque transversal qui va demander d'intégrer les contraintes de tous les acteurs. C'est à ce moment que le savoir faire du risk manager devient indispensable.



F.PLOGAERTS

**PATRICK LEROY****Risk Manager, Roquette Frères****La prévention en RC n'en est-elle pas encore à ses balbutiements ?**

Deux réflexions me viennent immédiatement à l'esprit. La première, c'est qu'en matière de dommages, les assureurs et les assurés sont

largement sensibilisés à la prévention. En Responsabilité civile, la prévention est quasi inexistante. Pratiquement personne ne s'y intéresse. De plus le champ de la responsabilité civile évolue extrêmement rapidement. Son domaine d'application s'étend de plus en plus et on a énormément de mal à y voir clair. Comme c'est un sujet sur lequel j'ai dû me pencher pour mon entreprise, il était naturel d'étendre cette réflexion au sein d'un atelier.

Il y a énormément à faire. Dans le domaine de la traçabilité, des systèmes qualité, des logiques de retraits de produits, des engagements contractuels bien sûr, mais aussi en RC environnementale. Aujourd'hui, les rares acteurs de la prévention en RC ont des approches différentes. Il me paraît essentiel que chacun cesse de fonctionner en vase clos et que nous puissions travailler ensemble.

Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

C'est la nature transversale de ce travail. Il faut être en contact avec chaque preneur de risque, entretenir le lien, animer la relation. C'est un travail quotidien : il faut les former, leur faire prendre conscience de la portée de leurs actes et de leurs écrits car les conséquences sont parfois lourdes. C'est une fonction qui permet de participer au processus de décision de l'entreprise et d'influer sur lui pour apporter plus de sécurité. Mais il faut être clair : l'objectif reste la satisfaction du client. Et si une chose m'a apporté une satisfaction, c'est d'avoir réussi à calquer le processus de prévention RC sur le processus dommages.

Quel est votre pire cauchemar en tant que risk manager ?

Rencontrer des gens qui sont totalement imperméables à la notion de risque. Ceux qui n'ont pas encore eu la petite lumière et qui vous affirment : « mon produit est parfait ». Avec ceux-là, tout est à faire.

Qu'avez-vous appris dans votre métier, que vous ne saviez pas en débutant, et qui vous paraît aujourd'hui indispensable ?

J'ai travaillé en compagnie puis chez un grand courtier. J'ai voulu devenir risk manager pour pouvoir mettre en application en entreprise ce que je pouvais recommander auparavant. Il s'agissait de bonnes recommandations dans la mesure où j'avais de bonnes intentions. Mais l'on ne peut percevoir, de l'extérieur, les difficultés opérationnelles que l'on rencontre en interne pour convaincre et faire approprier un conseil. Il faut connaître en détail l'organisation du groupe, savoir qui décide, qui est le preneur de risque, les convaincre des avantages de la solution.

Il faut être en contact avec chaque preneur de risque, entretenir le lien, animer la relation...



F.PLOGAERTS

JEAN-PHILIPPE RIEHL**Directeur de la Gestion des Risques, Veolia Environnement****On parle moins de la grippe aviaire ces temps-ci. Pourquoi remettre ce sujet sur le devant de la scène ?**

Je suis précisément parti de ce constat. Un an après la tempête médiatique, ce sujet est passé en dessous de la couverture radar, sans que l'on sache pourquoi. Pourtant, le Directeur général de l'OMS a encore récemment déclaré que la question n'est plus de savoir s'il y aurait ou non une pandémie, mais de savoir quand elle aurait lieu. Les pouvoirs publics et les entreprises ont beaucoup travaillé sur le sujet : il nous a semblé utile de capitaliser sur ce travail, de le partager en organisant cet atelier. Il faut rendre contagieuse la préparation de nos organisations à la survenance de ce risque, en mettant en place des plans de continuité adaptés et en les testant. Les problèmes qui se poseraient avec la pandémie seraient de nature particulière : faire face à un fort absentéisme et anticiper les conséquences de l'interdépendance croissante des activités économiques entre elles.

Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

La gestion des risques que nous délèguent nos clients est au cœur des activités de Veolia Environnement. En qualité de gestionnaire de risques, mon Groupe m'offre l'opportunité de contribuer au renforcement de sa capacité à identifier ces risques et de sensibiliser largement les collaborateurs à ces enjeux. Il s'agit de participer à la mise en place d'une organisation de la gestion et du contrôle des risques adaptée, tout en soutenant la communication sur les risques auprès des parties prenantes. La démarche globale de gestion des risques que j'anime contribue ainsi à l'amélioration de la performance commerciale, technique et financière : gérer, c'est aussi anticiper. *In fine*, cette démarche globale participe également au développement du Groupe et à la prévisibilité de ses résultats.

Quel est votre pire cauchemar en tant que risk manager ?

Les crises de demain découleront très probablement du refus des questions d'aujourd'hui. Mon principal cauchemar serait donc la survenance d'un risque non anticipé ou pour lequel nous serions mal, voire pas préparés. Maîtriser les risques, c'est aussi être conscient que l'immobilisme est le pire d'entre eux.

Aujourd'hui

Programme du 25 janvier

SESSIONS PLÉNIÈRES

Début des sessions : 9h30

**Table Ronde – Sécurité des populations :
quelles limites au rôle de l'État et des
entreprises ?**

Intervenants :

Paul Girod

Sénateur et Président du **HCFDC** (Haut Comité Français pour la Défense Civile)

Alexis Todorov

Secrétaire Général du **HCFDC**

Didier Houssin

Délégué Interministériel à la Lutte contre la Grippe Aviaire

Denis Kessler

Président-Directeur Général, **SCOR**

10h45 – 11h15: PAUSE

DÉBAT

Deux personnalités de renom confronteront leurs opinions et leurs arguments sur un sujet d'actualité. Les congressistes seront sollicités pour être les acteurs de ce débat. En avant-première, les participants pré-inscrits recevront les informations complémentaires début janvier.

Clôture des 16^{ème} Rencontres

Fin de session : 12h45



CLIMAT : RÉDUIRE SON EMPREINTE CARBONE

▷ L'organisme Carbon Disclosure Project (CDP) vient de rendre public le nom des entreprises qui s'apprêtent à évaluer leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) durant l'année 2008.

Le CDP s'est en effet associé à Dell, HP, L'Oréal, PepsiCo et Reckitt Benckiser dans le cadre de l'initiative *Supply Chain Leadership Collaboration* (SCLC). Ces entreprises rejoignent ainsi d'autres membres tels que Cadbury Schweppes, Imperial Tobacco, Procter & Gamble, Nestlé, Tesco et Unilever.

Le CDP collabore avec ces grandes entreprises et leurs fournisseurs afin de mettre en place une approche homogène permettant de mesurer leur "empreinte carbone" ainsi que celle de leur chaîne logistique.

Chaque entreprise participant au SCLC a choisi 50 fournisseurs avec lesquels elle s'associe pour

répondre au questionnaire-pilote du CDP, début 2008.

"Pour les entreprises, le SCLC représente une étape clé dans la création d'une approche standardisée du changement climatique", explique Paul Dickinson, le Directeur exécutif du CDP. "En utilisant le levier que représente la puissance d'achat des très grandes entreprises, le CDP pousse les fournisseurs à mesurer et à maîtriser eux aussi leurs émissions de GES. Cela permet aux grandes sociétés de mesurer leur empreinte totale en incluant les apports générés par leurs fournisseurs."

Le CDP indique en outre que ce système réduira de beaucoup le surcroît de travail imposé aux fournisseurs : cette approche standardisée leur évitera d'avoir à répondre à des demandes d'informations redondantes de la part de leurs clients.

LES INVESTISSEURS EUROPÉENS À L'AFFÛT D'UNE BONNE AFFAIRE

▷ La crise des *subprimes* qui a éclaté l'été dernier aura une conséquence positive pour les investisseurs européens : en 2008 et durant les années suivantes, elle va créer un véritable festival d'opportunités de rachat.

Telle est la conclusion du rapport rédigé par Debtwire, Rothschild et Cadwalader, Wickersham & Taft. Le rapport prédit que la détérioration des conditions économiques déclenchera une vague de restructurations. Il indique également que trois quarts des personnes interrogées pensent que les fonds de placement continueront à jouer une stratégie à long terme en 2008 et qu'ils chercheront à prendre le contrôle d'entreprises par le biais de l'actionarisation.

Pour Andrew Merrett, le Directeur général et Codirecteur des Restructurations Europe chez Rothschild Londres, "le manque de liquidités chez les grandes

banques d'affaires généré par la crise des *subprimes* a des répercussions. Le refinancement est bien plus délicat pour nombre d'affaires et ceux qui seront en difficulté devront soit se restructurer, soit se recapitaliser ou encore vendre des éléments d'actif."

Richard Nevins, l'un des associés de Cadwalader, confirme pour sa part que "le regain d'activité en matière de restructuration, que l'on attendait plutôt pour la fin de 2008, a déjà pris de l'ampleur. Ceci est dû à l'apparition de nouveaux signes de récession dans l'économie mondiale ainsi que sur les marchés des créances et de la finance." Le rapport a été réalisé sur la base d'un questionnaire proposé à cent managers de fonds d'investissement européens et américains, de *prop desks* et d'investisseurs *long-only* à propos des perspectives du marché européen des créances pour 2008.

L'ART ET LA MANIÈRE DE COMMUNIQUER SUR LES RISQUES

Cyril Vegni, Directeur Général OXEA, Conseil en Management

Profitez de cette 16^{ème} conférence annuelle de l'AMRAE, organisée autour du thème *Risque, entre peurs et raison*, pour balayer rapidement le mythe du « tout révéler ou tout cacher » ; il est vrai qu'à l'intérieur et hors de l'entreprise, nombreux sont les obstacles dont il faut prendre conscience avant de pouvoir structurer sa réflexion, concevoir une stratégie pérenne et mettre en place des actions de communication efficaces portant sur le risque.

Le besoin crucial de maîtrise des informations clés auquel les entreprises sont confrontées est désormais proportionnel au poids que prend l'information dans une société ou le « souriez, on vous regarde » est devenu un critère de jugement social auquel il est bien difficile d'échapper. De plus, une démultiplication des événements médiatiques accompagnée d'une appétence aux risques de plus en plus élevée explique en grande partie le besoin de perception des risques manifesté par les différentes composantes de la société civile.

Qu'il s'agisse des salariés, des clients, des fournisseurs, des actionnaires ou des législateurs, la perception des risques est en constante mutation. Elle évolue en parallèle avec la dynamique de l'opinion, elle même en réaction avec le milieu dans lequel nous vivons. En période de doute ou d'euphorie, un risque de même nature sera perçu de manière différente par un même individu.

Du coup, entre information claire et peur de l'inconnu, tout est affaire de perception : selon la sensibilité du moment, un événement commun devient un véritable fait divers et un risque maîtrisable se transforme soudain en catastrophe en chaîne.

J'aime utiliser cette définition de la communication sur les risques : *un flux symétrique d'informations entre plusieurs*

parties concernant l'existence, la nature, la gravité, la fréquence, la capacité de mutation ainsi que l'acceptabilité d'un ou plusieurs risques.

Le risk manager est l'un des maîtres de la communication. Pour le risk manager, la complexité réside en effet dans l'analyse approfondie des différents facteurs qui sont susceptibles de peser sur l'opinion. Cette analyse permet d'élaborer, avec les dépositaires de l'image de la société - la Direction générale et la Direction de la communication - une

Pour le risk manager, la complexité réside en effet dans l'analyse des différents facteurs qui sont susceptibles de peser sur l'opinion.

stratégie de communication adaptée.

La communication sur les risques n'a pas pour seule finalité d'informer et d'éduquer le public, grâce à une meilleure connaissance des problèmes. Elle doit également prendre en compte la diversité des niveaux de compréhension mais aussi la divergence évidente des intérêts.

De plus, elle implique, de la part de l'émetteur du message et du public, une capacité d'écoute, de transmission de l'information et de façonnage de l'opinion sur la nature des risques, leurs conséquences et les solutions envisagées.

Faisons fi quelques instants du politiquement correct, pour s'accorder sur le fait que donner l'impression à la société civile (en interne comme à l'extérieur des frontières de l'entreprise) qu'elle se positionne comme un acteur de maîtrise des risques reste encore le plus sûr moyen d'obtenir l'approbation générale.

La communication des risques existe donc pour s'assurer que tous les destinataires du message sont capables d'en comprendre la portée et le sens. L'objectif est de créer les conditions d'un dialogue sur des questions souvent brûlantes, de sorte que toutes les parties concernées puissent prendre part directement ou indirectement au processus de résolution du problème.

Il apparaît clairement que la relation entre la source de la communication et le destinataire doit être reconnue comme le facteur déterminant, dans une

communication efficace du risque. Il faut également souligner que même appliquée efficacement, la communication des risques ne résout pas tous les problèmes, ne solutionne pas tous les conflits. L'inverse est également vrai, à tel point que lorsqu'elle est absente ou de mauvaise qualité, il devient presque impossible de gérer efficacement les risques.

Il est dangereux de laisser un vide en matière d'information sur les risques. L'absence de communication, souvent perçue comme un manque évident de considération des parties prenantes, est une erreur stratégique. En matière de communication sur les risques, la maxime *qui ne dit mot consent* prend toute son ampleur. Comme la nature, la société a horreur du vide. Ce vide peut alors être comblé d'une autre manière : l'information maîtrisée laisse alors place au doute et à la rumeur. Nombreux sont les

exemples, durant ces dernières années, qui nous permettent d'étayer ce raisonnement.

Définir sa stratégie de communication sur les risques c'est posséder à la fois l'art du compromis et l'expertise nécessitée par l'abondance des paramètres à prendre en compte. Pour bien communiquer sur les risques, la stratégie de communication doit être pertinente, adaptée et réaliste.

Pour cela, elle doit s'appuyer sur une bonne analyse de la situation, un examen approfondi des ressources existantes tout en gardant en vue les bonnes pratiques déjà mises en œuvre en interne et/ou chez les autres acteurs de la place.

Une fois ce travail effectué, il convient de se poser la question fondamentale suivante : les activités de communication sont-elles vraiment nécessaires et peuvent-elles contribuer à donner à l'ensemble des parties prenantes une vision claire et objective de nos risques ?

Si la réponse est oui, il ne reste plus qu'à la cellule de gestion des risques à sélectionner les axes de communication selon quelques critères communément utilisés : le sentiment d'urgence, le degré de vulnérabilité, l'étendue des personnes touchées, la disponibilité des moyens, les sponsors internes et externes, ...

L'objectif de cette communication est d'assurer le *statu quo* dans cet équilibre précaire qui existe entre "peurs" et "raison" en contribuant au changement de perception des risques par l'opinion publique.

Arrêtons de restreindre la communication des risques à un simple exercice de style réservé à quelques phrases disséminées dans un rapport annuel. Profitez de l'expertise des risk managers pour faire de cet art un levier de management inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

POINT DE VUE

Gérard Lancner, Président de l'AMRAE, Directeur du risk management, Yves Rocher

Votre élection s'est accompagnée d'un vaste renouvellement des instances de l'association. Quels en sont les points principaux ?

J'ai souhaité être élu sur la base d'un programme présenté au Conseil d'Administration lors de l'élection. J'ai aussi souhaité que cette élection soit l'occasion du renforcement des instances de l'association et de l'arrivée de personnes qui désiraient participer au développement de l'AMRAE. Mon élection était donc basée à la fois sur un programme et sur un renouvellement du bureau exécutif, qui dispose maintenant de trois Vice-présidents dont deux sont des nouveaux venus. Il s'agit d'Anne-Marie Fournier et de Bruno Dunoyer de Segonzac. Le troisième Vice-président est Gilbert Brat. Avec Georges Bouchard, le Secrétaire général et Yvon Colleu, le Trésorier, nous formons un bureau exécutif largement remanié.

Le changement profond s'accompagne d'un hommage à ceux qui nous ont précédé et sans qui nous ne pourrions bâtir aujourd'hui.

Ce remaniement de nos instances est ainsi l'occasion d'y faire entrer des gens dont les profils sont très variés : Georges Bouchard et Bruno Dunoyer de Segonzac sont les CRO de leurs entreprises respectives ; Anne-Marie Fournier et Yvon Colleu sont de grands risk managers ; Gilbert Brat cumule toutes ces fonctions, et j'ai pour ma part la responsabilité de l'audit en plus de ma fonction de risk manager. À nous tous, nous formons un panel représentatif de la diversité de notre univers, dans lequel se croisent la gestion des risques, l'audit, le contrôle interne et la gestion des assurances.

L'AMRAE s'est aussi réorganisé. De quelle manière ?

Nous avons voulu renforcer et clarifier notre organisation et notre gouvernance. Cela passe par une recomposition de notre structure dans laquelle j'ai voulu mettre en place trois pôles. Le premier, le pôle vie de l'association, est géré par Gilbert Brat. Ce pôle doit à la fois gérer et développer quatre secteurs essentiels : les membres et les adhésions, les Rencontres, les Commissions et les Clubs.

Le deuxième pôle, la communication, est sous la

responsabilité de Bruno Dunoyer de Segonzac. Il concerne tout ce qui touche à la représentation et à l'influence de l'AMRAE : actions envers la presse, lobbying, relations internationales...

Le troisième pôle, c'est l'expertise : développement d'études sur des grands thèmes, veille documentaire, prises de positions sur de grands sujets. C'est Anne-Marie Fournier qui en a la charge.

Parallèlement à ces trois pôles, Michel Yarhi continuera à s'occuper de l'organisation des Rencontres, et Marie-Claude Delaveaud poursuivra le développement de la formation au travers du CEFAR.



Pourquoi tous ces changements ?

J'espère que cette nouvelle organisation rendra notre association plus lisible pour l'extérieur et pour ses membres. Cela marque notre affirmation claire de vouloir communiquer davantage et de jouer pleinement notre rôle. Nous pouvons être plus présents, faire entendre notre voix, et chaque fois que c'est possible ; grâce aux compétences réunies au sein de l'AMRAE et au pôle expertise, nous pouvons peser sur les débats qui nous concernent, sur des sujets où nous pouvons offrir, aux entreprises comme à la société, un point de vue enrichissant.

Nous avons en effet travaillé avant et après l'élection sur l'idée même du pôle expertise, pour tenter de définir les grands sujets de fond ou d'actualité sur lesquels nous devons réfléchir. Ce travail se poursuit. Il m'a paru qu'il était utile d'y associer des compétences qui ne se limitent pas à un cercle restreint. Nous avons donc créé des groupes thématiques qui comprennent des membres et des membres associés mais

qui intègrent également des assureurs, des courtiers... Ces groupes doivent être des lieux d'échange.

Quels sont ces sujets ?

Les sujets ne manquent pas ! Quel avenir pour le GAREAT et la couverture du risque de terrorisme ? Les programmes internationaux d'assurance, Solvabilité 2, les *class actions* et bien d'autres ? Il y a aussi des sujets plus opérationnels, comme le développement économique de certaines régions, telle la Chine, qui font émerger de nouvelles problématiques. Prenons le risque logistique lié à la *supply chain*. Nous opérons de plus en plus loin de nos bases : aussi, sécuriser l'approvisionnement et les livraisons est un souci toujours plus grand pour les entreprises.

On peut encore y ajouter l'intelligence économique, la gouvernance, l'atteinte à l'image... Autant de préoccupations qui entrent dans notre champ d'opération.

Quelle sera alors la place des Commissions ?

Les Commissions continuent tout naturellement à fonctionner sur leurs thèmes. Simplement, les groupes thématiques vont nous permettre de mener des réflexions sur des sujets plus transverses. Mais il faut aussi que les Commissions fassent mieux connaître la qualité de leurs travaux. Cela va passer par l'émergence en leur sein d'experts référents qui pourront animer des cercles de réflexion et auxquels nous pourrions faire appel sur leur spécialité. Eux aussi permettront à l'association de mieux démontrer la compétence de ses membres.

Vous allez poursuivre les efforts de formations ?

J'ai la volonté de renforcer la pérennité du métier de gestionnaire de risque, en étant parfaitement conscient de la diversité des profils. Il n'y a pas de risk manager type. Et de ce fait, promouvoir la fonction n'est pas simple. Mais il nous faut faire comprendre à tous l'importance et l'utilité de la gestion du risque. C'est utile pour notre société, c'est utile pour nos entreprises.

Pour comprendre, il faut étudier et former. D'où la nécessité de poursuivre l'effort que nous menons avec le CEFAR. Nous travaillons actuellement à

son développement. Nous voulons également étendre les partenariats, comme ceux que nous menons déjà avec HEC, l'IMR (Institut du Management des Risques de Bordeaux), Dauphine et d'autres. Si ces universités et ces grandes écoles ont souhaité mettre en place des cursus sur le risque c'est qu'elles ont pris conscience de l'importance du sujet.

L'AMRAE va-t-elle se lancer des opérations de relations publiques ?

Nous allons effectivement mettre en place de nouvelles actions et nous doter d'outils de promotion supplémentaires afin de mieux mettre en valeur nos métiers. Cela passe par exemple par l'organisation, avec le quotidien *Les Echos*, d'une journée de conférence qui se tiendra le 13 juin. Et nous allons poursuivre l'enrichissement de la collection AMRAE Maîtrise des Risques dont le second ouvrage sur la Cartographie vient de paraître après un premier ouvrage sur les captives.

L'AMRAE va-t-elle s'ouvrir à de nouvelles catégories de membres ?

Nous pouvons travailler ensemble, nous asseoir autour de la même table et faire avancer nos réflexions. Pas la peine pour cela d'en passer par des modifications de statuts. Intégrer des personnalités du courtage, de l'assurance, est possible de manière plus informelle : c'est tout l'objet des groupes thématiques. Je suis convaincu que les bonnes volontés existent partout et que nos relations avec nos partenaires s'améliorent tous les jours.

Quel sera votre objectif en tant que Président ?

Ce que je veux avant tout, c'est que le travail de l'AMRAE aboutisse à faire reconnaître tout ce que la démarche du risk management peut apporter à l'entreprise. Il est déjà significatif et gratifiant de voir que de plus en plus de présidents et de directeurs généraux s'impliquent et soutiennent ces démarches. C'est un élément fondamental. Connaître ses risques, les analyser, permet d'anticiper leur impact éventuel, et donc de ne pas les subir.

La démarche ne doit cependant pas freiner les affaires. Le risk manager doit accompagner le développement. Un développement qui doit être durable, rentable et citoyen.

Pris sur le vif



De gauche à droite

- 1 – Alain Charier, Njaka Andriamadison, Emmanuel Silvestre, Daniel Ktorza, Marie-Frédérique Cateau, Benoit Duhamel, Delphine Violot, Hala Abinader, Michael Gosselin, (Équipe Liberty Mutual Insurance Europe Ltd)
- 2 – Christain Guionnet, VEOLIA Transport, Pascal Stopnicki, Effisoft, Catherine Pissel, VEOLIA Propreté, Carine Frikha, VEOLIA Environnement
- 3 – Xavier Denis, David Marie, François Biraud (de l'Institut du Management des Risques/ BEM)
- 4 – Corinne Cruetze, AMRAE

- 5 – Marie-Caroline Sirieix, SAFRAN, Pierre-Alexandre Bapst, Hermès International, Marie-Claude Delaveaud, DCN, Jean-Philippe Fritsch, Zurich
- 6 – Alexandra Gavarone, CAN Insurance, Alexis Van Den Abeele, Suez SA, Dominique Hubin, Suez SA, Martine Hecq, Suez SA
- 7 – Guy Hofman, ACOMA, Alain Lemaire, AMRAE
- 8 – Éric Lagarde, COVEA Fleet, Bruno Odoux, MMA Enterprise
- 9 – Déthié AW, AMSA assurances, Aïda Djigo WANE, AMSA assurances