

# AMRAE

# LE QUOTIDIEN

## LE TEMPS DU CHANGEMENT

L'AMRAE évolue, son environnement aussi : le cycle baissier pourrait s'inverser, les acteurs du marché bougent... Les sujets d'échange ne manquent pas cette année.

► Les 16<sup>e</sup> Rencontres de l'AMRAE se sont ouvertes hier sur fond de changement. Changement de Président pour l'AMRAE d'abord, avec le premier discours-programme de Gérard Lancner, un discours dans lequel il a voulu mettre en avant une nouvelle organisation, plus en phase avec l'évolution de la profession. Dans les mois qui viennent, l'AMRAE veut développer son savoir-faire et le faire savoir. L'AMRAE veut aussi s'ouvrir en associant à ses réflexions les assureurs, les courtiers et tous ceux qui travaillent sur le risque. Le changement concerne aussi le cycle de l'assurance. La crise qui a secoué les marchés financiers était hier le grand sujet de conversation. La fonte des produits financiers va



laisser moins de marges de manœuvre aux assureurs. Le cycle n'a pas encore basculé, mais la question se pose désormais.

Changement également dans la structure du marché avec l'annonce, hier, de la prise de participation de 3% de Berkshire Hathaway dans le capital de Swiss Re et la mise en place d'un accord de réassurance. Du changement, il y en a aussi chez

les participants. La féminisation et le rajeunissement sont en route : Corinne Bulet va succéder à Michel Yarhi à la Société Générale. Par ailleurs, si Anne d'Abzac, chez Yves Rocher, ou Hélène Dubillot chez Bouygues ont des patrons qui n'en sont pas encore à songer à la retraite, « ce sont elles qui nous permettent de donner autant de temps à l'association », affirment ces derniers.

### SOMMAIRE

Actualité des Rencontres	1
Les news	2
Les news	5
Regards sur les Rencontres de L'AMRAE : Georges Bouchard, Bruno Dunoyer de Segonzac	6
Regards sur les Rencontres de L'AMRAE : Marc de Pommereau, Paul Vincent Valtat	7
Gérer les attentes : Jean-Paul Rignault, Directeur général d'AXA Corporate Solutions	8
Aujourd'hui : Programme des Ateliers	10
Point de vue, Michel Yarhi, Président des Rencontres de l'AMRAE	11
Pris sur le vif	12

SPONSORISÉ PAR



## LES GRANDS RISQUES EN BAISSSE

« En grands risques d'entreprise, nous avons enregistré une baisse de 3 % de notre encaissement », a annoncé mardi Gérard de la Martinière, le Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA). En elle-même, la baisse surprend peu les observateurs. En fait, ce qui les surprend le plus, c'est que le recul soit

aussi limité. Même s'il s'agit en grande partie de la répercussion des baisses de 2006/2007 dans les comptes des assureurs, les entreprises ont souvent enregistré des baisses bien plus significatives sur leurs contrats en cours de renégociation. Seuls les Grands Risques reculent : l'ensemble de la branche dommages aux biens des

entreprises et professionnels progresse de 3 %, atteignant 11,7 milliards d'encaissement. Ce qui signifie que les PME, les artisans et les commerçants ont compensé, soit par des hausses, soit par une extension de la matière assurée, les baisses tarifaires concédées aux grands groupes.

### 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

[www.liueurope.com](http://www.liueurope.com)

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



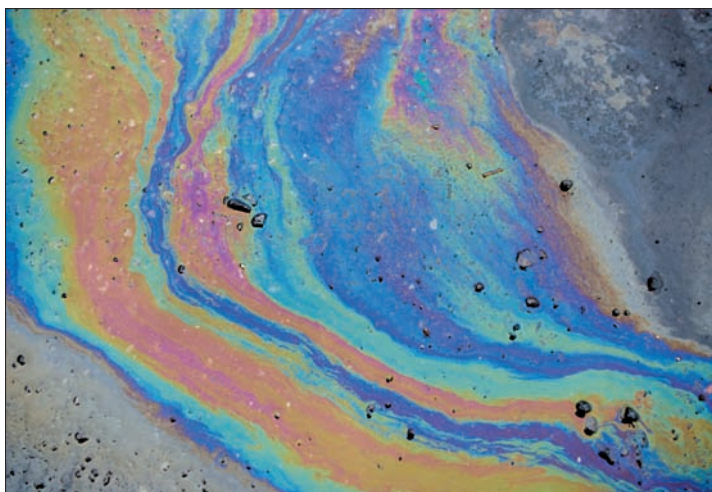
3 Rue Scribe, Paris 75009, France  
Tel : +33 1 53 05 90 59  
Fax : +33 1 53 05 90 58

# PROCÈS DE L'ERIKA : UN JUGEMENT HISTORIQUE

▷ La compagnie pétrolière française Total vient d'être condamnée à une amende de 375 000 euros et elle devra s'acquitter de près de 200 millions d'euros d'indemnités à la suite du naufrage d'un tanker vétuste, en 1999.

En décembre 1999, l'Erika avait fait naufrage sur une mer démontée, déversant 30 000 tonnes de pétrole dans le Golfe de Gascogne. Les opérations de nettoyage qui s'en suivent sont les plus importantes jamais entreprises.

Le Tribunal correctionnel de Paris a conclu que le naufrage découlait de la corrosion du navire et que cette corrosion était le fruit d'une négligence grave. La société Total a été jugée coupable



d'imprudence en matière de choix et d'inspection des navires. Total a néanmoins été acquitté de l'accusation de mise en danger de la vie d'autrui.

La compagnie pétrolière a indiqué qu'elle regrettait la décision du tribunal et que celle-ci comportait de nombreux motifs d'appel. L'entreprise dispose de dix jours pour faire appel.

Ce jugement crée un précédent juridique en France, celui du droit à l'indemnisation pour dommages à l'environnement et pour dommages induits aux entreprises et aux intérêts économiques.

## LA MONTÉE DU RISQUE POLITIQUE

Des études récentes portant sur le développement du risque politique font apparaître des risques élevés au sein de pays et d'économies parmi les plus importantes de la planète. Le tableau d'ensemble n'est pourtant pas si sombre que cela.

La publication par Aon de la nouvelle cartographie du Risque Politique et Économique a eu lieu après que les journalistes aient réagi au Rapport sur le Risque 2008 publié par le Forum Économique Mondial.

Ces deux études partageaient trois sujets communs : les risques de la chaîne logistique, la crise mondiale du crédit et le rôle de l'énergie.

La dernière de ces deux études montre que 25 des 50 plus grandes économies – ainsi que nombre de multinationales – sont confrontées à des risques politiques et économiques élevés.

Le risque politique et économique est le plus élevé dans les grandes nations pétrolières telles que l'Iran, le Nigeria et le Venezuela. Le rapport indique que les entreprises de ces pays sont confrontées aux risques de troubles civils, aux conflits armés, au terrorisme et au risque de défaut de paiement de la part des gouvernements.

Seuls trois pays ont vu leur notation se dégrader : la Guinée-Bissau, le Belarus et le Yémen. Par contre, le risque dans les quatre grands pays émergents – le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine – est considéré comme relativement modéré.

À de la publication de ces résultats, le Directeur du Risque politique d'Aon Crisis Management, Miles Johnstone, a déclaré que "dans l'ensemble, la tendance mondiale à la stabilisation constatée les années précédente touche à sa fin."

L'une des interrogations majeures est celle de l'approvisionnement en énergie : on a pu constater sa volatilité lorsque la Russie a perturbé la distribution de gaz naturel par pipeline à l'Europe.

Le rapport montre en effet que le risque énergétique est de plus en plus présent. La plupart des réserves pétrolières mondiales sont détenues par des compagnies étatisées et l'on voit de plus en plus souvent des réactions hostiles aux investissements étrangers.

"Avec la flambée des cours, les gouvernements poussent à la nationalisation des industries pétrolières", explique Jens Tholstrup, le Directeur exécutif d'Oxford Analytica, l'un des cabinets ayant participé à l'élaboration du rapport.

"En 2008, l'accroissement de la demande en pétrole sera en majorité couvert par des entreprises d'état."

Le rapport a par ailleurs soulevé la question du risque pesant sur la chaîne logistique, dans la mesure où les économies mondiales dépendent de certains approvisionnements-clés qui suivent désormais des routes commerciales bien établies.

En termes de risque logistique, les derniers événements remarquables ont été le rappel de

produit chinois défectueux, la grève des transports en France et les graves inondations au Bangladesh.

Cette année, le rapport propose un nouvel indicateur, "l'Indice de crise du crédit", qui permet d'évaluer l'exposition d'un marché émergent au risque de crise financière internationale. Si la plupart des observateurs semblent penser que les pays émergents sont mieux à même de résister à une crise du crédit, les auteurs de la cartographie du risque affirment que ces pays restent vulnérables. Parmi les pays les plus exposés, on compte la Lettonie, la Turquie et la Hongrie.

"Les pays qui ont récemment connu un boom économique sont les plus exposés au risque de crise du crédit", confirme Johnstone.

Une étude similaire menée par le Forum Économique Mondial indique que la crise des liquidités actuelles pourrait bien déclencher une récession aux USA durant les douze mois à venir. En ce qui concerne le Royaume-Uni, l'importance du secteur bancaire rend cette nation encore plus vulnérable. Aon l'a d'ailleurs placé sur sa liste du *Credit Risk Negative Watch* des pays à surveiller, et ce en raison de son exposition aux *sub-primes*.

Cette cartographie du risque en est à sa 15ème édition et elle a sans doute beaucoup contribué à la prise en compte du risque politique par la communauté du risk management. Il faut néanmoins relativiser les risques posés par le terrorisme : à l'échelle de l'entreprise, ce risque est le plus souvent infime.



# 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](http://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](http://www.liueurope.com)**.



**Liberty**  
International  
Underwriters™  
Member of Liberty Mutual Group

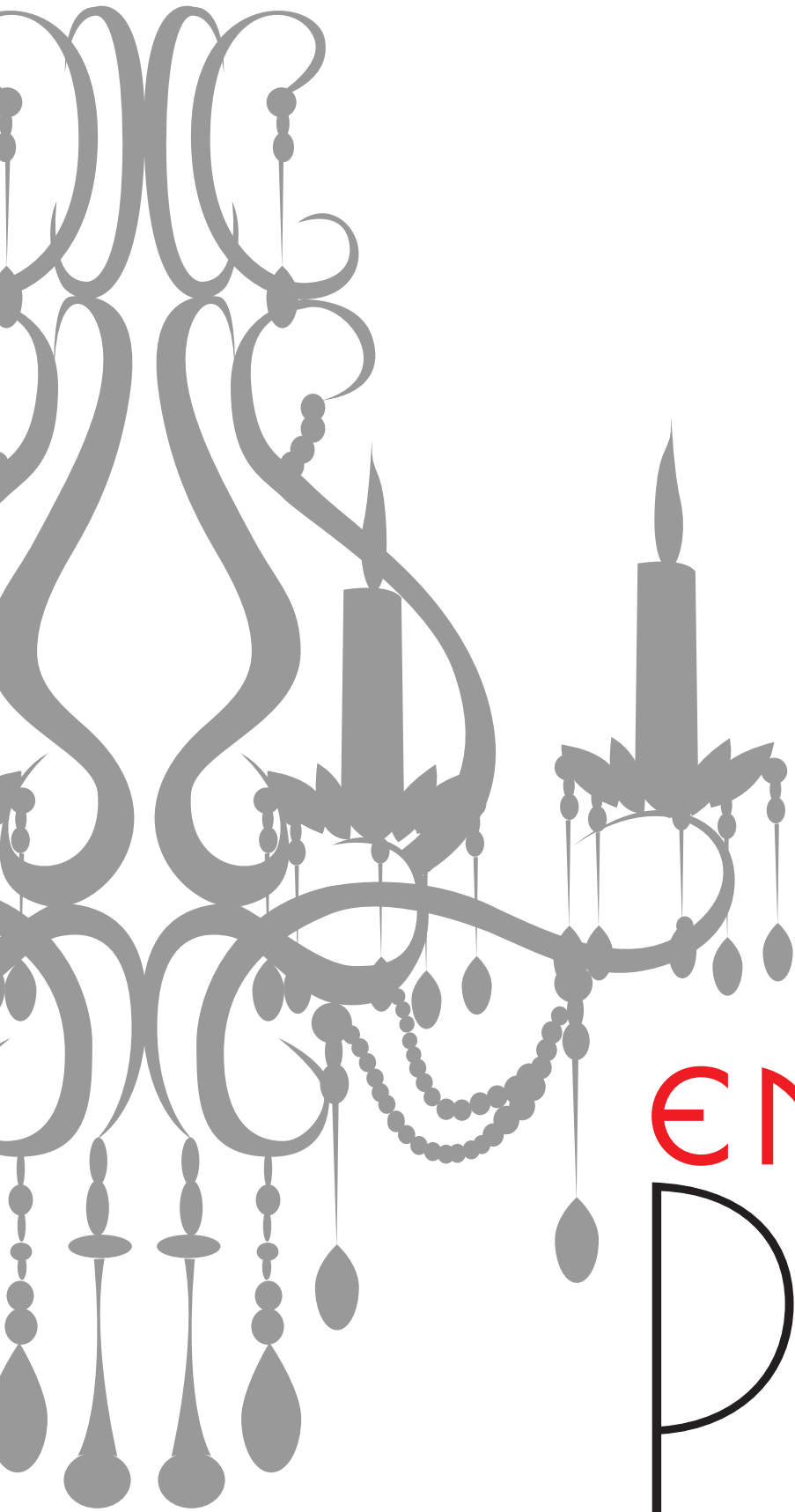
LONDRES | BRISTOL | COLOGNE | DUBAI | DUBLIN | LA HAYE | HONG KONG | MADRID | MANCHESTER | PARIS | SINGAPOUR | ZURICH

Image: Théâtre Musée DALÍ  
Figueras, 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



ENTER NOW  
PARIS

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



Endurance

Strategic Thought  
group

FOR FULL DETAILS PLEASE VISIT: [WWW.STRATEGICRISK.CO.UK/AWARDS2008](http://WWW.STRATEGICRISK.CO.UK/AWARDS2008)

# GRIPPE AVIAIRE CHEZ LES OISEAUX SAUVAGES : L'INQUIÉTUDE GRANDIT

La découverte de la souche H5N1 du virus de la grippe aviaire sur trois cygnes, dans le sud-ouest de l'Angleterre, est la dernière alerte en date en ce qui concerne cette maladie hautement pathogène.

En novembre, on a dû procéder à l'abattage de volailles contaminées par la grippe aviaire dans une ferme anglaise. Une semaine plus tard, le virus a été détecté dans une autre ferme.

Lors de ce dernier incident, les autorités ont décidé de ne pas procéder à l'abattage des oiseaux sauvages infectés, la mesure étant jugée inefficace et susceptible de disperser les animaux.

Fred Landeg, le Chef adjoint des Services vétérinaires, reconnaît que "ce sont là de mauvaises nouvelles, même si nous avons toujours averti qu'il y avait un risque modéré d'apparition de la grippe aviaire en Grande-Bretagne."

Pour faire une projection sur les conséquences d'une grande pandémie, on se base souvent sur l'épidémie de grippe espagnole de 1918. Le Directeur du risque de l'initiative Risques Émergeants du Forum a néanmoins indiqué que les avancées en matière de médecine et de surveillance sanitaire tempèreraient les statistiques de 1918 et qu'il conviendrait de minorer ces chiffres pour une épidémie intervenant aujourd'hui.

Il n'en reste pas moins que l'impact d'une pandémie pourrait être très grave si l'on prend en compte la densité des populations dans les zones urbaines, la mobilité des personnes et la globalisation.

À en croire les experts, une pandémie pourrait se développer rapidement, durer plusieurs mois et infecter 25 % ou plus de la population mondiale.

Les humains peuvent contracter le virus de la grippe aviaire mais seulement en cas de contact prolongé avec des oiseaux infectés. La souche H5N1 n'est donc pas encore un risque pour les entreprises, exception faite des producteurs de volailles. À ce titre, Aon a calculé qu'une épizootie pourrait représenter une perte de 40 millions d'euros pour les seuls producteurs du Royaume-Uni ; les risk managers doivent cependant prendre en compte les effets induits d'une telle épizootie.

Les entreprises doivent donc peaufiner leurs plans de continuité de l'activité, indique Paul Hopkin, le Directeur technique de l'AIMMIC. "Je pense que la

préoccupation principale des risk managers est d'avoir un plan de continuité (ou BCP) en place pour contrer les effets d'une épidémie de grippe aviaire."

Au cours d'une enquête récente menée par StrategicRISK, la pandémie était le risque qui inquiétait le plus les risk managers européens. La mise en place d'un BCP était la réponse la plus classique à ce risque : 73 % des risk managers qui considèrent la pandémie comme un risque potentiel disposent d'un plan de continuité.

"L'absentéisme serait le problème le plus immédiat auquel il faudrait faire face en cas d'épidémie", confirme Paul Hopkins.

D'après le cabinet de conseil de la société Marsh, le scénario-catastrophe prédit qu'une pandémie résultant d'une mutation du virus – et rendant ce dernier transmissible entre humains – pourrait entraîner jusqu'à 50 % d'absentéisme au plus fort de la crise.

Dans ce cas de figure, il faudrait alors travailler à effectif réduit, se passer de décisionnaires-clés, et recourir au télétravail ou à d'autres solutions.

De plus, une forme transmissible entre humains donnerait vraisemblablement lieu à des restrictions importantes en matière de déplacements et potentiellement à une limitation de la circulation de certaines marchandises. La plupart des risk managers interrogées dans l'étude de StrategicRISK expliquent que leur priorité "consiste à assurer la continuité du service même avec des effectifs très réduits."

Selon une étude du cabinet Marsh publiée lors des derniers cas de grippe aviaire au Royaume-Uni, les entreprises ont également tout intérêt à évaluer la façon dont leurs fournisseurs réagiraient en cas de pandémie, notamment dans les zones où l'épidémie est susceptible de s'enraciner.

La publication de nouvelles normes en matière de plans de continuité associée aux gènes occasionnés par les inondations en Angleterre cet été ont amené les risk managers à prendre conscience des problèmes qui peuvent gêner la marche habituelle de l'entreprise.

"Dans le cadre des plans de continuité, les risk managers sont de plus en plus sensibles à ce genre de problèmes", conclut Paul Hopkin.



Liberty  
International  
Underwriters  
Member of Liberty Mutual Group

## REACH

La nécessité de répondre à une absence d'information portant sur la sécurité de très nombreux produits chimiques en Europe a conduit le législateur à promulguer une Directive dénommée REACH (Registration, Evaluation, Autorisation of Chemicals) dépendant de l'Agence Chimique Européenne en Finlande.

Depuis juin 2007, la loi s'applique aux fabricants, aux importateurs et utilisateurs de produits chimiques. Elle conduira à évaluer les propriétés et les risques sur la santé de près de 30 000 substances existantes ou nouvelles. À terme, elle contribuera à la protection de l'environnement.

Les entreprises devront de démontrer l'innocuité des substances fabriquées ou importées au moyen d'un protocole spécifique décrit ci-après.

La Commission européenne estime le coût pour les entreprises à plus de 2 milliards d'euros pour la procédure.

**Inscription** une période de pré-inscription permettra l'établissement d'une liste de substances à enregistrer avec production d'un dossier technique et d'un rapport sur la sécurité chimique.

Suivant leur risque potentiel et leurs quantités, le calendrier adopté est le suivant :

- tonnage annuel supérieur à 1 000 t : fin d'inscription en décembre 2010, soit une durée de 3 ans et demi
- tonnage annuel compris entre 100 t et 1 000 t : fin d'inscription en juin 2013, soit une durée de 6 ans
- tonnage annuel compris entre 1 t et 100 t : fin d'inscription en juin 2018, soit une durée de 11 ans

L'enregistrement se fait par une ou plusieurs sociétés (Protocole OSOR)

Une autorité compétente effectue une **Évaluation** :

- des dossiers : pertinence de l'information et conduite des tests
- des substances : présentant un risque pour la santé ou l'environnement

**Autorisation** concerne les substances toxiques :

- persistantes
- carcinogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction (CMR)

**Restriction** décision sur les restrictions de fabrication, de vente ou d'utilisation.

Les Risks Managers et leurs partenaires Assureurs sont étroitement associés à cette démarche sécuritaire.

**Daniel Ktorza : Responsable de la Souscription Responsabilité civile professionnelle et Responsabilité civile générale de Liberty International Underwriters, Paris.**

# Le risk management aujourd'hui

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

## GEORGES BOUCHARD

Directeur Audit et Risques, Gaz De France

### On parle de plus en plus du risque d'image, mais il reste encore flou pour beaucoup ?

Justement ! C'est bien parce que le risque d'image est mal appréhendé qu'il est intéressant d'y consacrer un atelier. Ce risque n'est pas simple à analyser parce que ses conséquences ne sont pas homogènes. Des accidents ayant la même forte médiatisation peuvent avoir des conséquences très différentes pour les entreprises concernées. Quand on tente d'analyser le passé, on se rend compte que certaines entreprises sont atteintes de plein fouet et ont du mal à remonter la pente. Ce fut le cas de Perrier par exemple, avec l'affaire du benzène. Les ventes ont chuté, l'entreprise s'est trouvée en grande difficulté.

A l'inverse, Total n'aura apparemment pas vraiment souffert du naufrage de l'Erika, en tous cas pas jusqu'au récent jugement. On doit donc constater que certaines marques font preuve d'une bien plus grande robustesse que d'autres. Comprendre pourquoi, c'est commencer à mieux connaître ce risque. Le risque d'image peut mettre en cause la survie de l'entreprise, il est donc stratégique.

### Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

C'est cet éclairage supplémentaire que nous apportons aux gens et c'est en même temps le sentiment d'utilité qu'on en retire, le sentiment de faire avancer l'entreprise et de participer à son développement.

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

La démarche d'analyse et de maîtrise du risque apporte aux managers une vision croisée de leurs activités. C'est très différent de ce qu'ils font tous les jours. Nous enrichissons leur regard et nous contribuons à la prise de meilleures décisions. Enrichir la vision de l'entreprise en lui apportant des éclairages transverses est essentiel. Il faut être à l'écoute de l'entreprise et vraiment bien la connaître.

### Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?

Des choses très pratiques, comme le lien que nous avons pu faire entre la cartographie de risques et le programme d'audit. Aujourd'hui, lorsque nous réfléchissons au programme d'audit, nous partons systématiquement de cette approche par le risque : quel sujet d'audit nous permettrait d'observer utilement tel risque considéré par l'entreprise comme majeur ? Cela nous permet de faire émerger des sujets d'audit. Ce genre d'apport est très important, parce qu'il enrichit les discussions et permet de véritables échanges entre les managers.

**La démarche d'analyse et de maîtrise du risque apporte aux RM une vision croisée de leur activité**

## BRUNO DUNOYER DE SEGONZAC

Directeur Audit / Gestion des Risques, Bouygues Telecom

### Pourquoi un atelier sur l'assurabilité ?

Nous sommes partis d'un constat : lorsque l'on fait une cartographie des risques, certains sont assurables, d'autres, plus nombreux, ne le sont pas. Ce problème se pose à la fois à ceux qui pratiquent un risk management étendu et à ceux qui doivent gérer les contrats d'assurance. Nous constatons aussi que les assureurs, qui tendent de plus en plus à proposer des polices standards aux limites bien bornées, s'étouffent eux-mêmes. En effet, face à un risque non couvert, le gestionnaire de risque comprend que si l'assureur n'a pas de solution toute prête, une couverture assurantielle est impossible : il va donc chercher d'autres solutions souvent plus coûteuses et plus complexes à mettre en œuvre que l'assurance.

Le message que nous voulons envoyer aux assureurs, est que même s'il y a des risques qui ne seront jamais assurés, il en existe d'autres qui ne le sont pas mais pourraient l'être. Par exemple les risques de destruction de modèle économique suite à l'évolution technologique, certains risques en ressources humaines... Il y a largement la place pour imaginer des solutions nouvelles et pour cela, il est nécessaire que tout le monde, gestionnaires de risques, gestionnaires d'assurance, courtiers et assureurs, y travaille ensemble.

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

La gestion de risque ne doit pas être limitée ni trop encadrée. Au départ, j'avais tendance à penser qu'il me fallait structurer les raisonnements, sérier, référencer, classifier, cloisonner. Mais tout ce qui encadre la pensée bride en même temps l'imagination pour identifier les risques et les capacités de création pour les scénariser. Si vous initiez la démarche avec un logiciel de gestion du risque, vous risquez de vous limiter à sa structure, de l'utiliser pour vous rassurer. C'est comme faire une liste et penser, après avoir coché toutes les lignes, que le travail est fait, alors que fatalement vous n'aurez pas vu certains risques connexes.

### Quel est votre pire cauchemar en tant que risk manager ?

Il y en a deux ! Le manager opérationnel qui cache des choses ou celui qui joue les Cassandre. Le premier peut m'empêcher de détecter des risques importants. Le second va en rajouter, va mettre tout ce qu'il peut sur le tapis, on le croira parce qu'il est le patron de son secteur, que c'est lui qui en a la meilleure connaissance. Dans le premier cas je risque de rater quelque chose d'essentiel par manque d'information. Dans le second, je risque aussi de passer à côté d'un problème important par saturation d'information.

### Qu'est-ce qui vous motive ?

La transversalité. C'est le fait de pouvoir toucher à tous les sujets. J'ai le droit d'aller partout, de poser toutes les questions qui m'intéressent. Je dois ma légitimité à la Direction Générale de mon entreprise qui soutient totalement cette démarche. J'interviewe de nombreuses personnes, j'ai des contacts avec des gens très différents. Je suis un peu un analyste, un peu un journaliste interne; Et peut être aussi un peu, ce qui me réjouit moins, le cauchemar utile des autres!

## MARC DE POMMEREAU

Directeur des assurances, Suez Energie Services

### Pourquoi avoir choisi un thème sur les prestataires et le devoir de conseil ?

C'est parti d'une réflexion lancée à l'occasion d'ateliers dont j'ai été le modérateur, ces dernières années, sur le phénomène de la judiciarisation, des *class actions* et de son incidence sur les relations assuré-assureur-prestataire. Nous entretenons des liens qui sont toujours plus finement contractualisés. Cette contractualisation est-elle une nouvelle source de risques, un facteur supplémentaire de contentieux avec nos partenaires ou bien une opportunité d'améliorer nos relations ?

Cette nécessité de définir davantage nos relations est aussi une réponse au développement de schémas par lesquels les assurés, grandes entreprises, conservent une plus grande partie du risque. La gestion des schémas alternatifs devenant de plus en plus complexe, le recours aux conseils extérieurs prend une telle importance qu'il peut être en lui-même une source de risques qui oblige chacun à se protéger en contractualisant, d'où le sujet sur le devoir de conseil.

### Qu'est ce qui vous motive dans votre vie de risk manager ?

La participation en équipe à l'analyse des risques et la conception de solutions concrètes. C'est, pour moi qui suis juriste de formation, l'alliance de solutions de transfert à connotation plutôt financière et la vision globale technique, commerciale et juridique des risques. J'ai ainsi le sentiment de vraiment participer à l'aventure de l'entreprise de l'intérieur pour être en mesure de chercher à l'extérieur les réponses à ses besoins. De plus, les métiers que pratique mon entreprise sont très variés, très ouverts, et surtout toujours adaptés aux besoins nouveaux de ses clients. Je suis amené à faire face à une grande diversité de questions et de problèmes. La matière du risque se renouvelle en permanence.

### Quel est votre pire cauchemar en tant que risk manager ?

Ce serait de ne plus être en rapport avec la réalité des risques de mon entreprise et de m'enfermer dans une sorte de tour d'ivoire du risk manager. De ne pas avoir contribué à la réflexion qui aurait permis de prendre la bonne décision... Il est indispensable de bien connaître l'entreprise, ses métiers et de suivre constamment son évolution. Ma crainte n'est tant celle de l'accident. Si ce dernier doit arriver, il arrivera malheureusement, c'est l'aléa, mais je dois avoir fait en sorte que les situations à risques identifiées et leurs conséquences soient maîtrisées par la prévention et la préparation de la gestion de la crise.

### Comment voyez-vous évoluer votre métier ?

La démarche globale lancée depuis plusieurs années sur la cartographie des risques a mis en avant une série de risques qui ne sont pas assurés et pour lesquels aucune solution traditionnelle de transfert n'existe. Le risk manager dans sa fonction *risk transfert* doit faire preuve d'imagination. Pour trouver des solutions et répondre à ces besoins, en utilisant des approches moins classiques, il doit travailler en équipe dans l'entreprise et être le relais de ses besoins sur le marché, qui doit suivre. C'est une évolution qui est déjà fortement engagée.

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

J'ai appris que je ne travaillais pas pour développer mes connaissances comme à la fin de mes études, mais pour les mettre au service de mon entreprise et de ses clients. J'ai appris qu'il ne s'agissait pas d'acheter des solutions toutes faites mais de répondre aux attentes de l'entreprise. Si le risk manager n'est pas proche de l'entreprise et de ses clients, qui le sera ? D'autre part, je crois que nous devons davantage partager les risques en partenariat avec nos assureurs si nous voulons que ceux-ci nous écoutent et répondent à nos besoins.

## PAUL-VINCENT VALTAT

Délégué pour la Défense et la Sécurité,  
Port Autonome de Paris

### Vous animez un atelier sur la sûreté : est-ce réellement un risque nouveau ?

Je suis persuadé que c'est même un des grands problèmes de demain. La malveillance, la fraude, les attentats font partie des grands défis qui vont se poser aux sociétés privées et aux sociétés d'assurance. Car, en plus du risque d'augmentation du nombre des actes, on s'aperçoit peu à peu que dans ce domaine aussi, l'État travaille à une coproduction en matière de sûreté : il édicte des règlements qui donnent de plus en plus d'obligations de sûreté aux entreprises. Celles-ci vont devoir gérer la sûreté et la sécurité en partenariat avec les pouvoirs publics.

C'est à mon sens le risque majeur qui va émerger dans les quatre ou cinq ans à venir. On le voit bien avec l'obligation de réaliser une Etude Préalable de Sécurité Publique pour les aménagements de plus de 100 000 m<sup>2</sup> ou lorsque le Préfet estime qu'une telle étude est nécessaire. La responsabilité de la sûreté et de la sécurité se partage maintenant entre la sphère publique et la sphère de l'entreprise.

Il est vrai que c'est un sujet auquel je suis sensible : le Port Autonome de Paris gère au total 80 zones portuaires en Île-de-France, comportant plus d'un million de m<sup>2</sup> d'entrepôts et de bureaux.

### Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

C'est le fait de travailler au développement durable en Île-de-France. Je suis persuadé que le Port est un outil exceptionnel pour promouvoir le développement durable. Le transport fluvial est plus économe, plus respectueux de l'environnement que la plupart des autres solutions de transport. Nous avons des projets de développement de lignes régulières, nous voulons apporter de nouveaux services. Cela voudra dire prendre de nouveaux risques mais je suis fier d'aider le Port à les maîtriser et donc d'aider au développement de la région capitale.

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

Qu'il faut avant tout utiliser son bon sens ! C'est le seul moyen de se sortir de situations que l'on ne connaissait pas auparavant. J'ai débuté avec une formation scientifique et l'habitude de m'appuyer sur des méthodes, des grilles d'analyse. Alors qu'en fait je suis confronté, en matière de sûreté, à un domaine où il faut tout inventer, les outils s'élaborent actuellement. Il faut aussi convertir les assureurs à ce nouveau domaine, afin qu'ils nous aident à traiter le risque résiduel. Il ne faut surtout pas s'écouter et se perdre dans des raisonnements abscons. Il faut se poser des questions de bon sens !

### Comment voyez-vous évoluer votre métier ?

Le risk manager est à la croisée des chemins. Nous devons inventer un nouveau mode de développement, durable, dans une société qui admet de moins en moins le risque inhérent à toute évolution. C'est la quadrature du cercle ! Notre avenir, c'est donc d'apprendre à maîtriser ces nouveaux risques, et l'un d'eux, c'est la sûreté. L'État cherche une coproduction dans ce domaine, alors je n'ai pas de doute sur les besoins qui vont apparaître. Je suis d'ailleurs frappé par le fait que certaines sociétés sont plus riches que les états, mais qu'elles sont peu ou pas protégées. Il y a là un énorme travail à faire.

## Nous devons partager les risques avec nos assureurs si nous voulons qu'ils nous écoutent





# GÉRER LES ATTENTES

Sue Copeman interviewe Jean-Paul Rignault,  
le Directeur général d'AXA Corporate Solutions

## Où en est le risk management à la française ?

Cela va bien au-delà du simple transfert de risque. Plus que jamais, les risk managers attendent un engagement à long terme de la part de leurs assureurs ainsi qu'un haut niveau de service pour la mise en œuvre des programmes internationaux, pour l'aspect administratif et pour la capacité à traiter des déclarations de sinistres complexes. Les risk managers recherchent également davantage de conseil et de solutions managériales.

Outre l'aspect long terme, ils attendent également une certaine stabilité. Notre marché vit au rythme des grands cycles. Nous pensons être arrivé à la fin du cycle baissier, mais personne ne songe pour l'instant à augmenter ses prix. Une phase de stabilisation semble imminente. La volatilité n'est bonne pour personne, ni pour les assureurs, ni pour les courtiers ou les clients. C'est pour cela que nous essayons de conclure des accords à plus long terme avec nos clients, en proposant des polices sur trois ans.

Une autre question est celle de la qualité du service offert par les courtiers et la qualité du risk management, que l'on ne peut simplement lier à la conjoncture à court terme. Et la qualité de la police de risk management n'est pas forcément proportionnelle au tarif.

## Si de grands sinistres se produisaient, les primes augmenteraient-elles à nouveau ?

Nous essayons de trouver une approche durable. Personne ne tient à voir la situation de 2001-2002 et la flambée des prix se reproduire. La stabilisation des prix doit nous aider à éviter un brusque rebond des prix. Le

secteur doit se doter d'une approche responsable en matière d'assurance.

Durant ces dernières années, nous avons pu faire baisser nos tarifs pour l'assurance des actifs immobiliers car nos clients ont beaucoup investi dans leur risk management et grâce à une qualité accrue des risques. Dans les faits, la baisse des primes consentie par les assureurs est parfaitement justifiée par l'amélioration des risques, la baisse de la sinistralité, etc...

Je ne crois pas qu'une augmentation des prix ou qu'un mouvement à la hausse du marché pourrait être déclenché par un événement isolé. On peut citer

et de cartographie qui a reçu une récompense de la part du jury des StrategicRISK European Risk Management Awards, en 2007) s'est montré utile.

En ce qui concerne la responsabilité, la possibilité de lancer des "class actions" en France a été reportée à plus tard et il n'y en aura donc pas en 2008. Il y a cependant eu des changements qui auront un impact. On peut citer la Directive Environnementale Européenne, qui accroît la responsabilité en cas de pollution, ou encore la législation REACH pour l'industrie chimique. Les changements législatifs et les conditions du marché donnent lieu à

comment faire pour éviter une interruption de l'activité si l'un de ses fournisseurs subit un sinistre qui l'empêche de produire ?

Il y a aussi l'aspect responsabilité, avec la croissance de la sous-traitance et de l'*outsourcing*. On a récemment vu, avec le rappel de produits chinois, le risque qu'il peut y avoir à utiliser des fournisseurs de qualité médiocre. La qualité est en train de devenir un risque. Les risk managers ont bien conscience qu'il leur faut préserver l'image de marque. Une dégradation de l'image de marque découlant d'un problème mal géré crée un effet négatif à long terme plus grave qu'un site de production qui brûle. C'est un sujet très sensible.

## La baisse des primes consentie par les assureurs est justifiée par l'amélioration des risques

l'exemple du dernier mouvement de hausse des tarifs, qui a suivi les attentats du 11 septembre 2001.

En fait, avant cette date, on avait déjà identifié une tendance montrant que les tarifs devaient augmenter simplement pour pouvoir assurer la rentabilité. L'événement du 11 septembre n'a fait que confirmer un mouvement annoncé auparavant.

## Y a-t-il des événements en France qui vous affectent ou affectent vos clients ?

Tout le monde parle du changement climatique. La tempête Cyril et les inondations au Royaume-Uni, l'année dernière, démontrent à quel point la menace est sérieuse. Les risk managers sont de plus en plus inquiets en ce qui concerne les limites de l'assurabilité pour les catastrophes naturelles et leur tarification. Ils sont très préoccupés par les scénarios dans lesquels une région du monde subit de pertes cumulées. Notre nouveau produit VisioRisk (un outil de modélisation

une augmentation du nombre de demandes d'indemnisation au titre de la responsabilité civile, tant en termes de quantité que d'importance.

Troisièmement, le management des demandes d'indemnisation et leur règlement sont des sujets-clés. Il ne s'agit pas simplement de la capacité à payer mais bel et bien de la volonté de régler les indemnités. Nous travaillons longuement avec nos clients pour établir la formulation de nos polices et pour montrer comment ces polices répondront aux divers types de demandes d'indemnisation. Comme tous nos clients attendent que leur assureur leur apporte une valeur ajoutée, nous avons décidé depuis l'année dernière de répondre à l'ensemble des besoins. Dans un monde global, où les interactions sont complexes, l'administration des demandes d'indemnisation devient un sujet essentiel. En termes d'immobilier, si votre client travaille à flux tendu, c'est-à-dire sans stock,

## Pour les risk managers européens, quels sont les risques émergents ?

Avec le changement climatique, on voit beaucoup de risques nouveaux émerger. On parle également des champs électromagnétiques (CEM), des nanotechnologies et ainsi de suite. En fait, on n'est sûr de rien. Ce qui nous inquiète, c'est davantage l'accumulation potentielle de ces risques à l'échelle mondiale plus qu'un risque isolé.

Prenons l'exemple des téléphones mobiles et imaginons que l'on apprenne que ceux-ci peuvent causer des lésions au cerveau. Le secteur de l'assurance sait comment régler des indemnités pour les dommages corporels au cerveau, à la suite d'un accident de voiture par exemple. Mais dans un accident, même s'il y a trois ou quatre parties prenantes, le sinistre reste limité et l'on peut gérer la situation. Par contre, un dommage corporel, même mineur, mais affectant des milliards d'individus, représente un réel problème.

Nous travaillons avec des capacités limitées – notre allocation en fonds propres – et cette capacité ne peut pas couvrir une exposition au risque illimitée.

Sue Copeman est la Rédactrice en chef de StrategicRISK



# Aujourd'hui

## MATIN

9h30 – 11h30

- A1** Modélisation des risques : l'exemple des événements naturels – **Anne-Marie Fournier**
- A2** Face aux incertitudes, la réponse des réassureurs (les outils de modélisation et de prévision des risques) – **Yvon Colleu**
- A3** Audit interne, Contrôle interne et Risk Management, suite d'une histoire sans fin ! – **Thierry Van Santen**
- A4** L'explosion AZF : la gestion des risques face au test ultime du réel – **Didier Jouin**
- A5** Les industriels face à l'effet de serre – **Francis Van Den Neste**
- A6** Augmentation du transport maritime mondial : les nouveaux risques pour les entreprises – **Guy Louis Fages, Xavier Mutzig**
- A7** Responsabilité et Assurance construction : les 30 ans de la loi du 4 janvier 1978 dite Loi Spinetta ; bilan et perspectives à l'heure de la réforme – **Pascal Dessuet**
- A8** Les limites de l'assurabilité : Aléa et Ordre public – **Stéphane Choisez**
- A9** La nouvelle donne législative et jurisprudentielle entre les responsabilités civiles et pénales – **Jean-Marie Coste-Floret**
- A10** ERM – Consultant-speak or catalyst for value enhancement ? – **Christopher Lajtha**

## DÉJEUNER – 12h30 – 14h15

## APRÈS-MIDI

14h15 – 15h45

- A11** De la gestion des risques assurables à la gestion des risques non assurables – **Bruno Dunoyer de Segonzac**
- A12** La prévention cindynique par retour d'expérience sur les suites pénales d'un sinistre – **Guy Planchette**
- A13** Gestion de la continuité et risque sanitaire : comment préparer l'entreprise à la survenance de la pandémie grippale? – **Jean-Philippe Riehl**
- A14** Le risque d'image : quelle réalité ? – **Georges Bouchard**
- A15** Les risques liés au stress et au harcèlement au travail – **Sylvie Bouvet-Rolland**
- A16** Pollution, développement durable et couvertures RC – **Rémi Pendariés-Issaurat**
- A17** Règlement amiable des litiges : la médiation – **Christian Motary**
- A18** L'articulation des garanties de passif et d'assurances – **Emmanuelle Payrau-Sorba**
- A19** Brésil : la fin d'une énigme – **Philippe Detrez**
- A20** Everything that you want to know about risk maps but are afraid to ask. Who uses them ? What for ? How often ? – **Alexandra Pfalzgraf**

## Programme des Ateliers du 24 janvier

16h30 – 18h00

- A21** Quel avenir pour les régimes de frais de santé en entreprise ? – **Didier Wattelle**
- A22** La gestion des risques comme outil de la stratégie – **Thierry Van Santen**
- A23** Nouvelles exigences en D & O des contrats à l'épreuve de la réalité – **Frédéric Lucas**
- A24** La sûreté : de la menace aux risques. Un point sur les nouvelles responsabilités qui pèsent sur vous – **Paul-Vincent Valtat**
- A25** La prévention en RC – **Patrick Leroy**
- A26** Le développement des ports – gestion d'un grand projet : Port 2000 au Havre – **Loïc Cahierre**
- A27** Intérêts et contraintes d'une captive de flotte de véhicules – **Fabrice Morgaut**
- A28** Le Risk Manager, les prestataires et le devoir de conseil – **Marc de Pommereau**
- A29** Code CIMA, risk management et coopération internationale – **Régis de Poncins**
- A30** Insurance broker and insurance carrier performance measurement. Who does it ? How ? What for ? – **Christopher Lajtha**



# POINT DE VUE

## Michael Yarhi, Président des Rencontres de l'AMRAE

### **Vous avez changé de présidence ?**

J'ai passé la présidence de l'association à Gérard Lancner au 1er janvier. Je ne pouvais me représenter car je prends ma retraite au 31 mars et il faut être en fonction pour pouvoir être président de l'AMRAE. J'ai souhaité cependant conserver des fonctions au sein de l'association et tant qu'on acceptera de me garder, j'aurais plaisir à lui apporter mon travail. On m'a donc demandé de prendre la présidence des Rencontres.

### **Quel bilan tirez-vous de votre action à la tête de l'association ?**

Pendant mes deux années de présidence, je me suis attaché à apaiser l'ensemble des relations internes. Ainsi la nouvelle équipe va pouvoir s'impliquer d'avantage sur les thèmes essentiels de notre profession. Elle va, je l'espère, pouvoir plus s'occuper des questions fondamentales et travailler sans avoir à gérer des états d'âme individuels. Je crois que ma présidence aura été une phase de transition, d'apaisement.

### **Le thème choisi pour les rencontres ne marque-t-il pas aussi un certain changement de cap ?**

J'ai choisi le thème « Risques entre peur et raison », d'abord parce que je trouvais que nous avions un peu épuisé les thèmes à connotation technologique. Par ailleurs, je pense aussi qu'il était temps de revenir à des questions plus fondamentales. Le problème posé c'est que même si le risque fait peur, il faut y réagir, apporter des solutions raisonnées. S'il y a un risque, il faut rester rationnel, l'analyser et, sans se bâtir de ligne Maginot intellectuelle, chercher le meilleur moyen pour circonscrire ce risque. Cela veut dire ne rien négliger. Mais cela n'est pas non plus une raison de prendre un Caterpillar pour écraser une mouche !

### **La peur peut-elle générer du risque par elle-même ?**

L'an dernier, dans mon discours, j'avais parlé de l'effet Nocebo : on a peur d'une maladie, et on l'attrape parce qu'on la craint. C'est un phénomène de société dans la mesure où presque tous les jours apparaissent de

nouvelles technologies dont les effets ne sont pas forcément connus. D'où la naissance de craintes plus ou moins fantasmées. Ce phénomène est d'autant plus fréquent que nous vivons dans un monde un peu déprimé dans lequel ce qui est inconfortable devient vite insupportable. On exige alors des solutions parfois pour des problèmes qui ne sont que des éventualités de problèmes.



### **Quel est le rôle du risk manager face au fantasme ?**

Le fantasme du risque est une chose à laquelle le risk manager est régulièrement confronté, surtout par rapport à sa direction. Le bon risk manager, c'est celui qui montre et qui démontre à sa hiérarchie les réalités du risque. C'est celui qui ne se laisse pas embarquer par les peurs et qui sait apporter une vision claire à son entreprise.

### **Le manque de repère est-il général ?**

En tous cas il affecte le public. Mais même les entreprises ont du mal à s'y retrouver, avec un prix du risque qui est devenu très volatil, en forte hausse au début de la décennie, en nette baisse maintenant. Les assureurs ne sont pas exempts de reproches ; la baisse des tarifs des ces dernières années, qui s'est poursuivie pour les renouvellements 2007/2008, contribue à cette perte de repères. D'ailleurs, certains d'entre eux vont jusqu'à dire que le marché est devenu fou. Il y a quinze ou vingt ans, il y avait encore des tarifs. Le souscripteur disposait alors d'une sorte de guide qui lui permettait de

donner un prix avec une petite marge de négociation. Cela n'existe plus aujourd'hui, depuis que l'assurance se repose sur ces produits financiers, elle a perdu son caractère de métier technique. On regarde les cadres globaux, et si l'on a de l'argent, c'est-à-dire des produits financiers, on fait des efforts tarifaires.

Les repères n'existent plus car pendant des années les taux ont

nombre des ateliers du jeudi de 40 à 30. Cela nous permet de commencer plus tard le matin afin que les gens puissent avoir le temps de se rencontrer dans des petits-déjeuners. Nous avons aussi laissé une plage de repos entre 11h30 et le déjeuner afin que les participants puissent trouver là un moment pour se donner des rendez-vous, ou pour se croiser de manière informelle.

## Le fantasme du risque est une chose auquel le risk manager est régulièrement confronté

connu une progression très dure. Il a fallu accepter de restreindre les couvertures, il a fallu accepter des franchises élevées. Les risk managers ont du faire des efforts pour accroître la rétention et en maîtriser le risque. Et quelques années après, le marché rechute violemment.

### **Les risk managers ne manquent pas de sujets de préoccupation ?**

Non, et le prix n'est pas le seul sujet déstabilisant. S'il y a un sujet qui a marqué 2007, c'est la polémique autour des polices mondiales et sur l'intérêt de souscrire des polices locales. Un autre sujet mérite d'être examiné, celui de l'avenir des assurances obligatoires. Nous devons nous pencher sur le devenir du régime des Cat'Nat, que la direction du Trésor travaille à amender. Nous devons savoir quel est l'avenir de la couverture du risque de terrorisme par le GAREAT.

### **Quelles modifications pratiques avez-vous apporté aux Rencontres ?**

Nous avons eu des remarques de certains participants qui s'inquiétaient devant l'augmentation du nombre de participants, avec un leitmotiv : « On ne peut plus rencontrer les gens que l'on veut ». C'est un reproche, mais nous ne pouvons limiter le nombre de candidats à la présence. Nous avons donc réfléchi à une légère réorganisation. Nous avons en particulier décidé de réduire le

### **Cette pause va-t-elle avoir un impact sur les ateliers du matin ?**

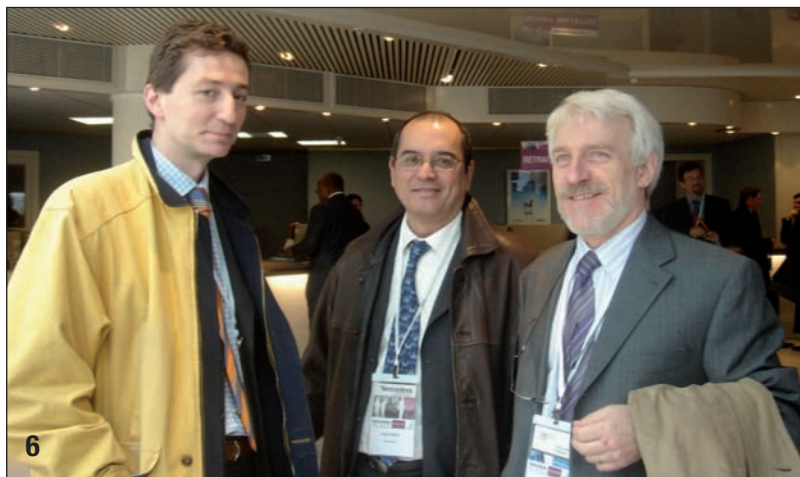
Oui, un impact positif car elle permet effectivement de répondre à un deuxième reproche qui nous a été aussi formulé, et qui est un peu contradictoire avec le premier. En effet, pour certains, les ateliers sont jugés très intéressants au point de générer une certaine frustrations car souvent, le temps réservé aux questions est très réduit. Le fait de terminer théoriquement à 11h30 le matin laissera là aussi un peu plus de marge pour ceux qui souhaitent continuer à discuter.

### **Et pour 2009 ?**

Pour les prochaines années, ce que nous allons tenter de mettre en place, en évitant de créer des phénomènes de foires comme on le voit dans tant d'autres congrès, ce sera de pouvoir offrir des « hospitality suites » aux partenaires qui voudront recevoir leurs clients dans un endroit plus calme ou proposer des présentations. En effet, il y des participants qui louent des suites dans des hôtels proche des Rencontres, mais qui voudraient pouvoir le faire à l'intérieur de l'enceinte et dans des conditions économiques correctes. Ce n'est pas évident à mettre en place pour nous, mais nous examinerons la possibilité de proposer des « hospitality suites » en 2009. Cela dépendra en partie aussi du lieu qui accueillera les Rencontres l'an prochain.



# Pris sur le vif



de gauche à droite

**1** – Martine Verdeau, ELIOR  
Valérie Goudard, ETS J.SOUFFLET  
Dolores Legeant, QBE

**2** – Etienne Rochery, Oxea  
Charlotte Gaudin, Oxea  
Alexandre Reina, Oxea

**3** – Valérie Courquin-Heylbroeck, Yves Rocher  
Vanessa Vila, Yves Rocher

**4** – Celine Lacoste-Lagrange, XL Insurance  
Jean Richebourg, Covea Risks

**5** – Rémi Pendariès-Issaurant, ACCOR  
Gérard Lancner, Yves Rocher

**6** – Eric Duplantier, AIG Europe  
Emile Dubois, AIG Europe  
Patrick Hervé, Gan Eurocourtage

**7** – Sabrina Bareille  
Mariette Vilon Guezo  
Yacine Ammari  
Aimé Mouloundou  
(Institut du Management des Risques/BEM)

**8** – Dominique Birraux, COLAS

**9** – Christelle Dubois, SCP Morin  
Jacques Alnet, Sogercor