

LES ANNÉES FONDATRICES (1990-2000) *page 2*

GRANDEUR ET DÉCADENCE (2000-2008) *page 4*

ET DEMAIN ? (l'après 2008) *page 6*

20 VINGT ANS DE RISK MANAGEMENT

www.strategic-risk.eu

en association avec



sponsorisé par



VINGT ANNÉES QUI ONT TOUT CHANGÉ

L'UNIVERS DU RISK MANAGEMENT A CHANGÉ DE FAÇON fondamentale depuis les premières Rencontres de l'AMRAE, au début des années 90.

Pour fêter le vingtième anniversaire des Rencontres, *StrategicRISK* vous propose ce supplément spécial qui passe en revue les progrès accomplis par la profession lors des deux dernières décennies.

Depuis le début des années 90, l'univers dans lequel le risk manager évolue a bien changé. À l'époque, le rôle des risk managers se bornait le plus souvent à évaluer les risques et à les couvrir par le biais de l'assurance.

En vingt ans, les risk managers ont néanmoins réussi à faire évoluer le prestige de la fonction en s'attaquant à des problématiques plus complexes. Durant cette période, certains événements ont obligé les entreprises à repenser leur approche. Réagir après coup aux événements n'est plus suffisant : les sociétés les plus en pointe appréhendent le risque de façon stratégique et cherchent par son biais à se doter d'un avantage concurrentiel.

Les entreprises ont progressivement pris conscience des nouveaux défis imposés par un XXI^e siècle devenu terriblement complexe : globalisation, instabilité politique, crises financières, cybercriminalité, fraude, catastrophes naturelles de grande ampleur, terrorisme, pandémies, pression démographique et disparités de croissance, avec en prime des incertitudes sur le climat et l'environnement, la raréfaction des ressources naturelles et la surpopulation. Voici les risques auxquels elles doivent se mesurer !

Les grandes multinationales sont des écosystèmes incroyablement complexes et les mécanismes de défense contre de tels risques sont nécessairement sophistiqués. Les groupes qui réunissent des entreprises très variées au plan mondial constatent qu'il est difficile d'homogénéiser le risk management et de mettre en place des process communs. C'est à ce genre de défis que les risk managers sont confrontés.

Anne-Marie Fournier, qui est membre du bureau de l'AMRAE et risk manager chez PPR, une multinationale française, affirme que la profession est passée en vingt ans d'une approche par l'assurance à une optique plus axée sur le risk management pur. "La prévention et la cartographie des risques font désormais partie de la boîte à outils du risk manager, confirme-t-elle. Une meilleure appréhension du sujet par les risk managers permet à certains d'entre eux d'évaluer le risque et de jouer un rôle de reporting auprès des cadres dirigeants. Cela passe par des présentations auprès des équipes d'audit ou des comités risque, ou bien en répondant aux questions que se pose le conseil d'administration en matière de risque et d'assurance."

Il faut cependant aller plus loin : les risk managers doivent parvenir à identifier et à chiffrer les risques de façon plus précise. Ils doivent également imaginer de nouvelles solutions à leurs problèmes. Les commentateurs sont optimistes sur l'avenir de la profession : pour eux, ces risk managers toujours plus compétents sont appelés à devenir de véritables "référénts en matière de risque" au sein de leur entreprise.

Dans ce supplément spécial, les risk managers européens évoquent pour vous vingt années d'évolution et les tendances du moment. Nous espérons que cette rétrospective sur l'évolution du métier vous sera utile et que l'exploration des tendances vous éclairera sur l'avenir de la profession. Enfin, nous souhaitons un bon anniversaire à l'AMRAE et beaucoup de réussite pour les vingt prochaines années.

Nathan Skinner, rédacteur, StrategicRISK



2 | Première partie

Les années 90 sont une nouvelle ère pour le risk management, avec l'apparition de nouvelles législations et de grandes catastrophes sur fond de globalisation

4 | Deuxième partie

En 2008, la tempête menace les services financiers, marquant la fin d'une décennie de maturation du risk management

6 | Troisième partie

Les risk managers sont passés des risques internes à l'entreprise aux risques des tiers, et d'une approche locale à une vision globale des risques

Rédacteur Nathan Skinner
Rédacteur-chef Sue Copeman
Analyste marché Andrew Leslie
Rédacteur production Groupe Aine Kelly
Secrétaire de rédaction adjointe Laura Sharp
Secrétaire de rédaction en chef Graeme Osborn
Responsable du développement de l'activité
Donna Penfold Tel : 00 44 (0)20 7618 3426
Responsable du design Nikki Easton
Responsable de la production Groupe Tricia McBride
Contrôleur de gestion Gareth Kime
Directrice de l'événementiel Debbie Kidman
Responsable logistique événementiel Katherine Ball
Directeur de la publication William Sanders
Tel : 00 44 (0)20 7618 3452
Directeur général Tim Whitehouse

Pour envoyer un e-mail à Newsquest Specialist Media, utilisez le format suivant : prénom.nom@newsquestspecialistmedia.com

Les années 90 sont une nouvelle ère pour la gouvernance d'entreprise : la réglementation complique la tâche des risk managers et les "cat-nat" mettent la pression sur les assureurs

Les années 90 : le risque en vedette

C'est la décennie de l'ouragan Andrew et de l'amiante, mais aussi la période durant laquelle la profession de risk manager acquiert ses lettres de noblesse

LES ANNÉES 90 MARQUENT LE DÉBUT d'une nouvelle ère pour le risk management européen. Les catastrophes naturelles exercent une forte pression sur les assureurs ; les réglementations et la globalisation ont une influence de plus en plus marquante et elles façonnent déjà l'univers du risk management tel que nous connaissons.

Pour Jorge Luzzi, le président de la FERMA et directeur risques du groupe Pirelli, ce sont les grands événements extérieurs qui ont stimulé le développement du risk management durant cette période.

"Lorsque l'on analyse les catastrophes naturelles de cette décennie, l'ouragan Andrew de 1992 vient de tout de suite à l'esprit, explique Jorge Luzzi. Il avait atteint la catégorie 5 lorsqu'il a touché la côte sud de la Floride et il a causé quelque 21 milliards d'euros (27Md\$) de dommages à l'économie américaine. Andrew est un excellent cas d'école en matière de gestion des catastrophes naturelles : il a été riche en enseignements sur les méthodes d'atténuation des risques."

Jorge Luzzi évoque alors le tremblement de terre d'Izmit, qui a eu lieu en Turquie en 1999. "Ses conséquences ont été typiques d'une catastrophe survenant dans un pays émergent. Izmit est une ville industrielle :

nombre d'entreprises européennes ont pâti de ce séisme. C'est la première fois que les multinationales ont pu constater de visu l'impact des grandes catastrophes naturelles sur leur chaîne logistique."

Le séisme a également permis de définir de nouvelles méthodes de construction en zone sismique, utilisables tout autour du globe.

Pour David Simmons, directeur de l'analyse et responsable de l'ERM chez Willis, les pertes importantes dues aux grandes catastrophes des années 80 et du début des années 90 ont eu des effets profonds sur l'assurance : "On a commencé à réaliser que certaines pratiques qui avaient bien fonctionné jusque-là n'étaient désormais plus fiables et devaient changer.

"À la même époque, certains outils tels que la modélisation des catastrophes sont apparus. Les souscripteurs ont commencé à faire tourner leurs ordinateurs pour mettre en œuvre des systèmes et des techniques de risk management plus proactifs."

La crise de l'amiante

Les avanies du marché de l'assurance ne se cantonnent pourtant pas aux cat-nat. "Le problème de l'amiante, qui a déclenché une crise au sein de ce temple de l'assurance qu'est la Lloyd's, a été vécu comme un trauma psychologique, précise Pierre Sonigo, le secrétaire général de la FERMA. Des demandes d'indemnisations d'une ampleur inédite ont

réussi à inquiéter même cette vénérable institution britannique. De nouvelles exclusions ont alors fleuri sur les contrats : l'amiante d'abord, la pollution ensuite.

Thierry van Santen est le directeur général d'Allianz Global

Corporate & Specialty France. Cet ancien directeur du risk management chez Danone a été président de l'AMRAE de 1992 à 1998, puis de la FERMA de 2001 à 2005. Il indique que les couvertures ont commencé à s'élargir durant cette décennie.

"Nous sommes passés de polices qui couvraient l'incendie, les risques extrêmes,

LA NAISSANCE DE L'AMRAE

GILBERT CANAMERAS, DIRECTEUR du management des risques d'ERAMET et président de l'AMRAE, relate cette genèse :

"Deux associations d'acheteurs de produits d'assurance ont organisé un premier congrès à Bordeaux en 1992 ; ces associations cherchent à doter leur métier de bases scientifiques.

"Le succès est immédiat. Les deux associations décident de fusionner. L'AMRAE est née et elle se dote de deux objectifs principaux :

- établir une plateforme pour inciter les marchés de l'assurance et du courtage à améliorer leurs techniques et leurs process ;
- promouvoir le risk management en entreprise – un petit nombre de membres ont vu ce concept à l'œuvre aux USA et ils ont saisi l'intérêt qu'il présente dans le contexte culturel français.

les bris de machines et la perte d'exploitation à des contrats qui couvraient aussi les inondations et les séismes", confirme-t-il.

C'est également l'avis de Pierre Sonigo : "On a vu apparaître des polices « tous risques sauf » en matière de dommages et de RC, ainsi que des contrats qui regroupaient dommages, RC, transport et automobile. Ces contrats pouvaient même être pluriannuels, sur trois ou cinq ans. Ces innovations, pour intéressantes qu'elles soient, ont disparu du marché assez rapidement."

Dans le même temps, les évolutions de la réglementation ont ouvert le secteur européen de l'assurance et accru la concurrence. Thierry van Santen rappelle "qu'à la fin des années 80 et au début des

"On a compris que certaines pratiques, qui avaient bien fonctionné jusque-là, n'étaient plus fiables désormais"

David Simmons Willis

Le tremblement de terre d'Izmit, en Turquie, a mis en évidence dès 1999 l'exposition des chaînes logistiques européennes à des catastrophes naturelles dans des pays éloignés



années 90, nombre de marchés étaient étroitement contrôlés par des associations nationales qui imposaient une politique de tarifs élevés. Les barrières sont progressivement tombées. La directive du marché unique ouvrait la possibilité de souscrire un contrat couvrant tous les pays de l'UE plutôt qu'une série de contrats nationaux."

La consolidation du marché a également réduit le nombre d'assureurs traitant des affaires internationales, quelques grandes compagnies s'étant taillé la part du lion.

La globalisation

Un autre facteur a également modelé l'évolution de notre métier : la globalisation. Renaud de Pressigny, le directeur de la stratégie globale chez Gras Savoye, confirme que les années 90 ont marqué le début de l'effort d'internationalisation.

"On a d'abord vu la quasi-totalité des entreprises industrielles commencer à délocaliser leur production dans les pays émergents, confirme-t-il. Ensuite, les entreprises qui cherchaient de nouveaux débouchés sont également parties explorer de nouveaux pays. Des expositions à des risques inconnus jusque-là sont apparues, une tendance qui n'a depuis cessé de s'amplifier."

Jorge Luzzi ajoute qu'un événement au retentissement planétaire a également eu lieu durant cette période : "Si la genèse de l'Internet remonte aux années 60, son explosion s'est déclenchée dans les années 90. À partir de 1995, Internet a eu un impact très profond sur la culture et le commerce : on a vu l'avènement des communications quasi instantanées, du courrier électronique, la voix sur IP, les blogs, les réseaux sociaux et bien sûr, le commerce en ligne.

"Cette évolution technologique a bouleversé l'approche du risk management, de la prévention des pertes et de la sécurité."

Historiquement, cette période est

également riche en événements. Le déclin annoncé de longue date de l'empire soviétique se concrétise. L'écroulement de ce bloc, en dépit de son formidable armement, est causé par un modèle économique médiocre, incapable d'assurer la survie politique du système. Le monde entier souhaite alors investir en Europe de l'Est, mais d'après Jorge Luzzi, "l'intégration a été lente et certaines décisions de risk management ont dû être réévaluées".

Pour Pierre Sonigo, l'événement saillant de cette décennie reste le développement du rôle des risk managers : "Auparavant, les entreprises disposaient d'un directeur des assurances que les courtiers appelaient pompeusement « risk manager », par pure flatterie. Son rôle se cantonnait au territoire national et sa place dans l'organigramme n'était pas très élevée."

Le virage scientifique

"Le rôle de ce risk manager a grandi en importance, poursuit Pierre Sonigo. Il est alors confié à des cadres supérieurs dont la mission s'étend sur l'ensemble des activités mondiales de la société. Le RM met en place un programme de prévention des risques et d'assurance à l'échelle mondiale.

"Le risk management devient une technique rigoureuse : la Sorbonne invente le terme de « cindyniques » pour désigner la discipline et cette matière est enseignée dans

les universités. Partis de l'exemple de leurs collègues américains, les risk managers européens réussissent à dépasser ces derniers par l'étendue de leurs responsabilités. Les risk managers progressent dans l'organigramme et se dotent de nouvelles qualifications."

Avec des événements tels que la marée noire de l'Exxon Valdez, l'effondrement de l'Union soviétique et les tempêtes de 1999, le grand public se sensibilise à la notion de risque et de conséquences potentielles. Pour Pierre Sonigo, c'est ce qui a permis aux risk managers d'acquérir leurs lettres de noblesse. **SR**

LA DÉCENNIE DU CHANGEMENT

- | | |
|---|---|
| 01 : Une série de catastrophes naturelles fait monter la pression sur les assureurs et leurs clients | 04 : Décollage de l'Internet et du commerce en ligne ; apparition des risques associés |
| 02 : La libéralisation des marchés européens de l'assurance voit l'apparition de leaders internationaux de l'assurance et de couvertures plus étendues | 05 : Grands bouleversements politiques mondiaux, présentant des défis et des opportunités |
| 03 : Les entreprises se délocalisent et s'exposent ainsi à des risques nouveaux | 06 : L'acheteur d'assurance devient un risk manager, avec un rôle plus étendu et prestigieux |

Dès le passage au nouveau millénaire, de lourds nuages s'accumulent sur les services financiers. Ce qui va suivre est le fruit de l'interdépendance et de la complexité croissante d'un monde façonné par les années 90

Grandeur et décadence

La déroute économique a ses origines dans une décennie de transformations sociales radicales. Durant cette période, le risk management atteint sa phase de maturité

ON POURRAIT CONSIDÉRER QUE l'événement le plus marquant des années 2000 en termes de risques remonte en fait à 1999, au moment où, sous la pression du lobby bancaire, le président américain Clinton abroge la loi Glass-Steagall de 1933.

Cette loi avait été conçue pour éliminer tout risque de répétition du krach de 1929 : elle imposait une séparation stricte entre les banques de détail et les banques d'investissement.

«À partir de 1999, les clients ne savaient plus si leur argent était déposé en lieu sûr ou dans un casino», indique Carl Leeman, le directeur risques de Katoen Natie. «Cette abrogation a permis la création de nouveaux instruments financiers complexes et notamment des subprimes. Ces prêts immobiliers sont passés de 5 % du marché en 1999 à 30 % en 2008, des CDS étant en place pour éliminer – théoriquement – le risque.

Les lourds nuages qui s'accumulent sur la finance en ce début de millénaire ne sont pourtant que l'un des multiples aspects de l'interdépendance qui va façonner le monde du risk management des années 2000. C'est la décennie qui verra la profession parvenir à sa maturité.

«Je trouve que l'évolution du risk management rappelle un peu l'histoire de la grenouille dans l'eau

bouillante, commente Julia Graham, la directrice du risque de DLA Piper. On dit qu'une grenouille placée dans de l'eau bouillante va sauter pour s'en échapper. Mais si on la plonge dans de l'eau froide et que l'on augmente la température très progressivement, elle ne remarque rien.

«La grenouille finit par perdre connaissance, par bouillir vivante, puis elle

meurt. Le risk management a évolué progressivement jusqu'aux crises de 2008 et 2010 ; d'une certaine façon, notre profession et certaines entreprises étaient elles aussi en train de s'adapter graduellement à la surchauffe des marchés financiers.»

Dans les années 90, les risk managers étaient essentiellement des acheteurs d'assurances et le «risk management» concernait avant tout les industries, les autorités locales, la santé et l'éducation. Le nouveau millénaire va bouleverser la donne.

Anne-Marie Fournier, risk manager chez PPR précise que «l'on est passé d'une approche par l'assurance à une optique bien plus axée sur le risk management pur.

«La prévention et la cartographie des risques font désormais partie de l'arsenal à la disposition du risk manager. Par ailleurs, sous la pression des risk managers, les solutions d'assurance ont énormément évolué : elles sont passées des polices standard aux solutions sur mesure, basées sur des mécanismes « tous risques ».

«Une meilleure appréhension du sujet par les risk managers permet à certains d'entre eux d'évaluer le risque et de jouer un rôle de reporting auprès des équipes de direction. Cela passe par des présentations auprès des équipes d'audit ou des comités risque, ou

bien en répondant aux questions que se pose le conseil d'administration en matière de risque et d'assurance.

«Nous devons néanmoins parvenir à chiffrer les risques de façon plus précise et à faire preuve de plus d'imagination dans l'appréhension des risques émergents.»

Et de l'imagination, il en fallait décidément beaucoup pour concevoir les

risques de ce nouveau siècle : qui aurait jamais envisagé que des avions se précipitent sur les tours du World Trade Center un jour de septembre 2001 ?

Cet attentat est venu confirmer les prévisions des risk managers : le risque est désormais global et il peut déclencher des réactions en chaîne.

Gilbert Canameras, directeur du management des risques d'ERAMET et président de l'AMRAE, affirme ainsi que «les événements du 11 septembre ont mis en lumière le risque de terrorisme, mais également l'interdépendance des risques pour les assureurs pris dans leur ensemble. Cet attentat a eu des conséquences sur les limites de capacité du marché.

«Le 11 septembre a aussi montré que les risk managers et leurs entreprises devaient se diversifier. Trop miser sur un seul type d'actifs clefs concentrés dans un lieu donné, qu'il s'agisse de ressources humaines, de matériel ou autre, est dangereux. De la même façon, cela a établi qu'il était préférable de diversifier ses souscripteurs au lieu de choisir un interlocuteur unique.»

Ce point de vue a été confirmé à maintes reprises dans un contexte de plus en plus globalisé : qu'il s'agisse de guerre au

«On est passé d'une approche par l'assurance à une optique plus axée sur le risk management pur»

Anne-Marie Fournier PPR

COMMUNICATION : LA CLEF DE TOUT

AU DÉBUT DU NOUVEAU MILLÉNAIRE, LES CONSOMMATEURS s'enthousiasment pour deux produits qui vont en grande partie définir les années 2000 : les téléphones portables et l'Internet à haut débit. Ces deux technologies remodelent la façon dont nous communiquons, tant entre nous qu'avec les entreprises. Cela crée au passage un nouveau front en matière de risque de réputation. L'explosion des réseaux sociaux force les entreprises à développer un arsenal de communication qui va bien au-delà du simple attaché de presse. Tout consommateur déçu peut en effet poster un commentaire en ligne : les entreprises qui dérapent sont mises au pilori sur YouTube et un commentaire indélicat de la part d'un employé peut rester indéfiniment sur Facebook. En matière de communication, le pouvoir a en partie changé de mains.

LES ÉVÉNEMENTS QUI ONT MARQUÉ LES ANNÉES 2000

Moyen-Orient, de raz-de-marée dans le Pacifique, d'accident nucléaire au Japon ou de terrorisme en Europe, le risque est global. L'écosystème très complexe des entreprises, avec leurs approvisionnements lointains en flux tendus, est devenu fragile.

John Hurrell, le président d'Airmic le confirme : "Le tsunami au Japon l'a prouvé une fois encore. Il a affecté nombre d'aspects de notre société, qui sont désormais interconnectés entre eux.

"Au Royaume-Uni, nous avons connu des événements bien moins graves, mais qui nous ont également donné à réfléchir. Nous avons eu de grosses inondations, l'incendie du dépôt pétrolier de Buncefield, deux hivers où le pays a été bloqué par le verglas... Qu'est-ce qui nous attend au tournant ? Une pandémie ? D'autres inondations ?

"Ce qu'il est important de retenir, c'est que chacun de ces événements récents a déjoué les plans d'action qui étaient mis en place. Il est temps de penser l'impensable et d'en imaginer les conséquences."

C'est sans doute un très bon conseil pour les risk managers, qui sont aujourd'hui aux prises avec des scénarios à long terme comportant des menaces sérieuses, mais non quantifiables : changement climatique, crise de l'euro, possible décrochage de l'économie chinoise, tensions sociales au Moyen-Orient, hausse du coût de l'énergie, population vieillissante dépendant d'états lourdement endettés, chômage des jeunes élevé, risque de guerre avec l'Iran...

Pour la première fois en occident depuis des décennies, les parents ne sont plus sûrs que leurs enfants bénéficieront du même niveau de vie qu'eux. Les bons risk managers doivent se préparer à traverser une époque remplie d'incertitudes. **SR**



UN TROP-PLEIN DE CONFIANCE

LES ANNÉES 2000 SONT UNE PÉRIODE DE GRANDE insouciance pour les dirigeants d'entreprise, qui semblent ignorer les risques. Avec le recul, il paraît invraisemblable que nous n'ayons pas mieux anticipé les deux grandes crises de cette période : la bulle des dotcom et la crise financière. Tous les symptômes sont pourtant évidents, comme avant chaque grande crise de l'histoire : un scénario de croissance accepté sans discussion, un crédit abondant doublé d'un surendettement, une frénésie d'investissement et une consommation ostentatoire... des signes que nous avons tous constatés. Une fois encore, une sorte de blocage mental semble nous avoir ôté toute lucidité.

- 1. La Passport Agency (1999)** Le nouveau système informatique de l'agence des passeports britannique prend un retard énorme : l'agence doit indemniser les vacanciers qui n'ont pas pu partir.
- 2. Les dotcom (2000)** Ce scénario classique de bulle spéculative sème la panique : les marchés financiers ont surinvesti dans des start-ups qui font faillite les unes après les autres.
- 3. L'accident de Hatfield (2000)** La crise de confiance qui suit cet accident ferroviaire conduit à l'effondrement de Railtrack, le concessionnaire exclusif de l'entretien ferroviaire du pays.
- 4. Le 11 septembre (2001)** Cet événement imprévisible aura des ramifications sur plusieurs décennies. Il redéfinit la politique étrangère occidentale, affecte l'économie mondiale et déclenche deux guerres.
- 5. Enron (2001)** Enron remporte le prix de l'entreprise la plus innovante du magazine *Fortune* tous les ans entre 1995 et 2000. La révélation de sa comptabilité truquée ébranle durablement la confiance.
- 6. Coca-Cola et Dasani (2003)** Après un lancement calamiteux, un plan de crise bien préparé permet à Coca-Cola de retirer rapidement l'eau en bouteille Dasani du marché.
- 7. Buncefield (2005)** L'explosion de ce dépôt pétrolier du Hertfordshire affecte les petites entreprises du secteur travaillant en flux tendus. La sécurité sur site est inadéquate et le plan de communication médiocre.
- 8. Attaques terroristes à Londres (2005)** Une première pour le R.U. : les auteurs de ces attentats sont totalement inconnus des services de sécurité.
- 9. L'Airbus A380 (2006)** L'avionneur paneuropéen se heurte aux risques du travail en équipes internationales : les câblages électriques sont incompatibles.
- 10. Lehman Brothers (2007)** Le gouvernement américain refuse de renflouer Lehman Brothers. Sa faillite grippe tout le système financier et déclenche la crise du crédit.

L'externalisation et le recours massif à la sous-traitance poussent les risk managers à se détourner des risques de dommages au profit de la RC et des pertes d'exploitation, et à délaier les risques internes pour se consacrer aux risques de tiers

L'état de crise permanent : le risk management depuis 2008

La globalisation oblige à gérer des risques et des catastrophes dans un monde de plus en plus incertain

CES 20 DERNIÈRES ANNÉES ont vu une évolution importante de la fonction de risk manager. L'acheteur en assurances des années 1990 s'est métamorphosé : l'assurance n'est plus que l'un des nombreux outils à sa disposition pour contrer les effets nocifs du risque.

Renaud de Pressigny, le directeur de la stratégie globale chez Gras Savoye, explique qu'il y a vingt ans, le risk manager traitait le risque au plan national : aujourd'hui, l'échelle est mondiale. "En 2012, un risk manager est exposé aux catastrophes naturelles dans des pays lointains, à des problèmes de contrefaçon dans les pays émergents, au risque politique, au risque de solvabilité sur des marchés où l'information financière est peu fiable... Cette tendance se confirme et elle influe sur la pratique du métier.

"L'externalisation, la sous-traitance et le recours aux fournisseurs extérieurs nous poussent à nous détourner des risques de dommages au profit de la RC et des pertes d'exploitation. Les risk managers s'intéressent moins aux risques internes et davantage aux risques de tiers ; ils tiennent désormais bien plus compte des parties prenantes et du secteur associatif. Cela a modifié notre approche en interne."

Renaud de Pressigny prêche le décloisonnement. "Trop d'entreprises vivent dans des silos : elles sont compartimentées par divisions, par pays ou autre. Le risque, lui, est partout. En interne, les risk managers doivent créer des passerelles entre les services : sécurité, ressources humaines, achats, informatique..."

"Les services informatiques ont par exemple tendance à protéger en priorité les données de l'entreprise. Aujourd'hui, les données les plus sensibles sont celles des clients. Les risk managers doivent devenir le point de référence de toute l'entreprise en matière de risque.

"Il faut également bien appréhender le champ d'application et les limites de



Les événements tels que le tsunami au Japon illustrent l'interdépendance des risques

"Depuis 2008, le monde semble être plongé dans le chaos perpétuel"

Pierre Sonigo secrétaire général de la FERMA

l'assurance. Le risque assurable ne constitue qu'une fraction des risques auxquels l'entreprise est exposée. Cependant, l'assurance est encore un excellent moyen de comprendre comment limiter les risques et comment les évaluer financièrement. Cela reste un bon outil."

Thierry van Santen est le directeur général d'Allianz Global Corporate & Specialty

LE TOP 10 DU RISQUE

Le Rapport du Risque 2011 de StrategicRISK regroupe les opinions de grands risk managers européens. Voici les dix risques principaux qu'ils ont identifiés :

- 1 **La récession et la reprise économique**
- 2 **Les risques politiques**
- 3 **Le changement climatique**
- 4 **Les vols et les fuites de données**
- 5 **Le cadre législatif**
- 6 **La sécurité informatique**
- 7 **Le coût de l'énergie et des matières premières**
- 8 **Le crime et la corruption**
- 9 **Les troubles sociaux**
- 10 **Le risque de change**

France. Cet ancien directeur du risk management chez Danone a été président de l'AMRAE de 1992 à 1998, puis de la FERMA de 2001 à 2005. Il indique que le paysage a beaucoup changé, car le risque pour les entreprises européennes se situe souvent sur d'autres continents.

"Aujourd'hui, un risk manager doit tenir compte des catastrophes naturelles et



Les inondations en Thaïlande ont surpris tout le monde et montré que certains risques logistiques étaient mal appréhendés

d'autres risques spécifiques pour lesquels ni lui, ni les assureurs, ne disposent de modélisation efficace, affirme-t-il. Les systèmes de modélisation actuels traitent de risques spécifiques tels que les inondations et les tremblements de terre, mais dans nombre de pays, le risque est mal cerné et donc mal traité. Prenons l'exemple de la Thaïlande. Il y a 50 ans, le pays n'était pas industrialisé : en

l'absence de dommages assurés, les inondations du passé n'ont pas donné lieu à modélisation.

"Le risk manager qui essaie d'apprécier ce risque aujourd'hui aura donc du mal à trouver le niveau d'expertise voulu. Parfois, les entreprises découvrent après coup que leur nouvelle usine vient juste d'être bâtie en zone inondable. Il est déjà trop tard."

Pour Jorge Luzzi, le président de la FERMA et directeur risques du groupe Pirelli, les nations industrialisées ont du mal à retrouver leur stabilité économique depuis 2008. "Des pays comme le Brésil, la Chine ou l'Inde semblaient promis à un avenir économique radieux. Mais personne n'avait imaginé qu'un tel chamboulement économique puisse se produire au début du

LES GRANDS DÉFIS

La globalisation : la difficulté consiste à traiter le risque dans des pays de culture différente, avec des risques de cat-nat variables et où les données ne sont pas forcément fiables

La nécessité d'incorporer l'ERM au cœur de l'entreprise : il faut décloisonner les silos

Les risques des tiers, qui risquent de dépasser en importance, si cela n'est pas déjà le cas, les risques en interne

La capacité à prendre des décisions rapides mais pertinentes dans un monde en évolution rapide

Les réseaux : comparer les problématiques et les stratégies avec ses pairs lors d'événements tels que les Rencontres de l'AMRAE permet de dégager des solutions

Le déclenchement de pandémies telles que la grippe aviaire est un risque à ne pas perdre de vue



XXI^e siècle. Le monde a beaucoup à apprendre de la part de ces grands pays aux sociétés très différentes.

“Le Brésil, la Chine et l'Inde sont des nations commerçantes, qui décident vite. Les pays développés continuent par contre à agir comme auparavant, bien que l'ère des communications ultrarapides soit passée par là. Une bonne décision qui intervient trop tard s'avère souvent être une mauvaise décision. Cette caractéristique oblige les risk managers à réagir vite et à viser juste.

Ces nouveaux blocs économiques exerceront une influence forte à l'avenir, car leur façon de penser est très différente de la nôtre, que ce soit sur le plan culturel ou religieux”, conclut Jorge Luzzi.

Pierre Sonigo, le secrétaire général de la FERMA, adopte pour sa part un ton assez pessimiste : “Depuis 2008, le monde semble être plongé dans le chaos perpétuel. Nous sommes dans un état de crise permanent, global et incontrôlable. Les

gouvernements admettent qu'ils sont dans l'impuissance de garantir à leurs citoyens la liberté, un niveau de vie décent et le bonheur. Le risque est devenu planétaire : les pandémies, les krachs boursiers, les faillites comme celles de Lehman Brothers, d'Enron et d'AIG, les tsunamis et les tremblements de terre qui bloquent les chaînes logistiques... Pire, il est bien possible que nous n'ayons encore rien vu et que ce qui nous attend soit encore plus extrême.

Gilbert Canameras, directeur du management des risques d'ERAMET et président de l'AMRAE, reconnaît que les défis à relever sont impressionnants : “Les cat-nat semblent être en augmentation, tant en fréquence qu'en intensité. Leurs conséquences sont de plus en plus graves.

“Une entreprise doit vraiment s'interroger sur les régions où elle s'approvisionne en matières premières et en équipements. Si elle construit dans une zone sismique, il est crucial de vérifier que les bâtiments répondent bien aux normes antisismiques.”

En dépit de ces nuages sombres à l'horizon, Gilbert Canameras affirme que le risk

“Les cat-nat semblent être en augmentation en fréquence et en intensité. Leurs conséquences sont de plus en plus graves”

Gilbert Canameras directeur des risques d'ERAMET et président de l'AMRAE

management a fait de grands progrès durant les vingt dernières années. “Peut-être notre appétence au risque a-t-elle diminué ? Ou est-ce à cause du cadre législatif, qui contraint les entreprises à prouver qu'elles se sont dotées de mesures de protection contre les conséquences des risques ? Quoi qu'il en soit, les entreprises ont désormais bien conscience qu'elles doivent prévenir les risques pour éviter la débâcle financière.

“Ces vingt dernières années, l'AMRAE a aidé ses membres à développer le risk management ; cet outil s'impose désormais comme une évidence dans les entreprises qui l'ont adopté, conclut-il. Le risk management n'est pas vécu comme une contrainte ou comme une obligation légale, mais bel et bien comme une façon de créer de la valeur et de réussir dans un environnement devenu hyperconcurrentiel.” **SR**