

AMRAE



Nous pensons que les prochains mois vont donner une visibilité sans précédent à la maîtrise des risques page 6

Le Quotidien

Le risque et ses contreparties

À Strasbourg, assurés et assureurs voudraient bien avoir des certitudes sur leur solidité respective. Seule solution : développer le risk management.

L'an dernier, les agissements d'un trader avaient fait du risque financier le grand sujet des Rencontres de l'AMRAE. Cette année, crise financière oblige, c'est le risque de contrepartie qui se glisse dans les travées de Strasbourg.

Les assureurs ont déjà survécu à l'enchaînement du krach boursier de 2000 et aux attentats de septembre 2001, suivis par une longue série de tempêtes dévastatrices.

Cela ne suffit cependant pas à apaiser les craintes car cette fois, c'est AIG, le premier de la classe, qui a été le plus touché par les récents événements. Assurés et courtiers se demandent ainsi si d'autres mauvaises surprises ne sont pas en préparation, personne ne semblant à l'abri.

Si la crise passe rapidement, les assureurs ne devraient cependant pas trop souffrir.

Si elle dure, il leur faudra reconstituer de lourdes Provisions pour Risques d'Exigibilité. Ils devront alors puiser dans les tarifs ce que les produits financiers leur ont longtemps procuré. L'ampleur du retournement de cycle que nous vivons est donc suspendue à l'appréciation d'un risque : celui de voir les portefeuilles boursiers

des assureurs ne pas redécoller au moins un minimum.

Au-delà de l'assurance, les entreprises sont exposées à des risques accrus de défaillance de leurs clients et de leurs fournisseurs, capables de mettre en péril leur existence même. Elles peuvent aussi être confrontées à des fraudes internes, lourdes de conséquences. « Nous ne devons plus accepter que certains domaines soient interdits aux risk managers », a plaidé hier Gérard Lancner, président de l'AMRAE. La crise pourrait au moins servir à cela.



SOMMAIRE

- 1 Actualité des Rencontres
Les interventions et les annonces
- 2 Les derniers chiffres
Les résultats du secteur de l'assurance
- 5 Enlèvement, menaces et chantage
Des produits pour couvrir un risque bien réel
- 6 L'opportunité du Risk Management
Une interview avec Jean-Michel Paris, Ernst & Young Advisory
- 8 Le site Insurance Agenda
Retrouvez tous les grands débats en ligne sur le site de StrategicRISK
- 10 Une personnalité qui s'engage
Une interview avec Anne Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE
- 12 Pris sur le vif
Les photos des Rencontres de Strasbourg

SPONSORISÉ PAR



Liberty
International Underwriters™
Member of Liberty Mutual Group

Le risque a son observatoire

Plus de 1 550 inscrits avant le début des Rencontres : Strasbourg marque donc un nouveau record pour les Rencontres de l'AMRAE. L'association recueille aussi les fruits des innovations de

l'année. L'allée des consultants, avec ses stands réservés par les principaux acteurs du monde de l'ingénierie du risque, en fait partie : c'est un élément qui contribue à amener de nouveaux visiteurs.

Autre innovation, l'espace presse permet aux participants des Rencontres de retrouver en un seul lieu plusieurs grands titres de la presse nationale et spécialisée. En dehors des Rencontres, plusieurs autres nouveautés ont été annoncées par Gérard Lancner. La première, c'est la création d'AMRAE Formation, autour du CEFAR, des Echos Formation et des ARM. La

seconde, c'est le lancement d'un Observatoire des Risques, au sein duquel Gérard Lancner a appelé tous les professionnels du secteur à rejoindre les risk managers. Face à l'évolution rapide des risques et à l'apparition de nouveaux dangers, cet observatoire « servira à apporter des réponses à nos clients tant internes qu'externes », a indiqué Gérard Lancner.

Des solutions novatrices

Liberty International Underwriters

Souscripteurs spécialisés dans les risques suivants:

www.liueurope.com

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

Depuis Paris

- Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile de l'Employeur
- Responsabilité Civile Professionnelle
- Responsabilité des Dirigeants et des Administrateurs
- Risque des Institutions Financières
- Dommages Energie, Chimie, Pharmacie
- Construction TRC, TRME, et Risques Techniques
- Risques d'Enlèvements, Menaces, Chantage

Depuis Londres

- Aviation
- Assurances Crédit, Caution et Risques Politiques



Liberty
International Underwriters™
Member of Liberty Mutual Group

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

L'assurance française limite les dégâts

L'assurance française est solide, mais elle a enregistré un recul global de son activité en 2008 et ses profits devraient s'afficher en net repli par rapport à 2007.

Bernard Spitz, le président de la FFSA, et Jean-François Lequoy, son délégué général, ont présenté lundi dernier les résultats préliminaires de l'assurance française. C'est d'abord un message de confiance qu'a voulu faire passer Bernard Spitz. « L'année 2008 a fait ressortir la solidité de notre modèle », a-t-il indiqué, en soulignant le fait que c'était aussi dû « à une supervision qui a donné des résultats satisfaisants ».

Les dommages résistent

À l'heure où l'on reparle d'un étalement des PDD (Provisions pour Dépréciations Durables et des PRE (Provisions pour Risque d'Exigibilité), ce petit geste diplomatique envers l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles n'est certainement pas neutre. « Durant cette crise, les assureurs se sont comportés de façon prudente », a ajouté

Bernard Spitz, en insistant sur le maintien de la confiance entre assurés et assureurs.

En termes de chiffre d'affaires, le marché a reculé de 6,2 % l'an dernier pour s'établir à 183,6 milliards d'euros. Cette baisse est imputable au recul de l'assurance vie, qui n'a collecté que 138,8 mds d'euros de primes, soit un recul de 8,7 % par rapport à 2007. En cause, l'effondrement de la collecte des produits en unités de compte, qui n'ont représenté que 2 mds d'euros de primes l'an dernier, contre 34,7 mds en 2007.

À l'opposé, l'assurance dommages s'est bien comportée, avec une progression de 2,5 % de son chiffre d'affaires qui a atteint 44,8 mds d'euros. Cette croissance, supérieure à celle du PIB, laisse penser que les assureurs dommages ont une fois de plus réussi à tirer leur épingle du jeu en 2008.

Profits en baisse

Les bénéfices devraient cependant être significativement plus faibles qu'en 2007. D'abord, la sinistralité s'est réveillée (voir ci-dessous). Ensuite, les produits

financiers se sont évanouis. En valeur de marché, les placements des assureurs vie et dommages ont d'ailleurs reculé l'an dernier de 3 % pour s'établir à 1 438,8 mds d'euros. Sans surprise, ce sont les actions qui ont chuté (-34,8 %). Sachant que l'assurance vie a réussi à maintenir la valeur de ses encours et qu'il y a proportionnellement plus d'actions dans les portefeuilles d'investissement des assureurs dommages que dans ceux des assureurs vie, on peut penser sans trop se risquer que les premiers ont un peu plus souffert de la crise que les seconds. Cela aurait cependant pu être bien pire. Il semble en effet que les assureurs français ont pour la plupart accéléré leurs programmes de réalisations de plus-values au premier semestre, ce qui a limité l'impact de la chute des cours.

Moralité : les assureurs dommages seront très loin en 2008 du record absolu de profits réalisé en 2007, année pourtant médiocre du point de vue boursier. Mais le marché dans son ensemble devrait rester nettement positif.

La sinistralité remonte

L'inversion du cycle de l'assurance n'est pas due qu'à la baisse des produits financiers. L'activité faiblit dans certains secteurs et la sinistralité des risques d'entreprises connaît une nette résurgence.

Si le chiffre d'affaires de l'assurance dommages a augmenté de 2,5 % l'an dernier, celui du segment des risques d'entreprises n'a progressé que de 2 %. Deux raisons expliquent ce phénomène. D'abord, la poursuite de la guerre tarifaire en grands risques : le retournement de cycle est arrivé trop tard pour s'appliquer aux renouvellements 2008/2009.

Cette moindre croissance est également imputable à la crise. Le ralentissement des mises en chantier dans l'immobilier a fait chuter le chiffre d'affaires de l'assurance construction. Dans une moindre mesure, tous les secteurs de l'assurance de dommages et de responsabilité, où la prime est adossée au chiffre d'affaires, auront été affectés.

Hausse des incendies

L'inflexion du cycle ne découle pourtant pas que de la crise financière : « nous avons enregistré une augmentation du nombre des sinistres graves début 2008 », indique Stéphane Pénét, le directeur des assurances de biens et de responsabilité de la FFSA. Pour lui, cette recrudescence n'est pas due à des malveillances mais « il y a un lien entre la

situation économique et la sinistralité. Les entreprises travaillent à flux très tendus et dans une situation plus difficile, elles rognent sur la prévention qui est l'un des premiers budget que l'on comprime. Fatalement, nous constatons une hausse des fréquences ».

De fait, la branche dommages aux biens des professionnels (hors artisans et commerçants) aurait enregistré une progression de 20 % des sinistres incendies. C'est suffisant pour que la sonnette d'alarme se déclenche, d'autant qu'en 2007, le résultat technique n'avait été que faiblement positif. Pour 2008, il devrait se situer – au mieux ! – à l'équilibre.

Cela permet déjà d'anticiper pour 2009 un exercice de hausses significatives. Avec la crise financière et le rebond des fréquences, le marché disposait déjà des deux ingrédients majeurs d'un retournement tarifaire : il manquait guère à ce scénario qu'une catastrophe de grande ampleur. La tempête Klaus n'a certes pas manqué ce rendez-vous. Bernard Spitz s'était refusé à en chiffrer le coût, préférant attendre un peu. De son côté, Jean-François Lequoy s'est risqué à l'évaluer à « quelques centaines de millions d'euros ». Son propos s'est retrouvé sur les ondes des radios d'information moins d'un quart d'heure après avoir été tenu. Il est vrai que c'est le poids des hausses à venir qui en dépend.





Des solutions novatrices

Protégeons ce que nous estimons le plus

Liberty International Underwriters

Souscripteurs spécialisés dans les risques suivants:

Depuis Paris

- Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile de l'Employeur
- Responsabilité Civile Professionnelle
- Responsabilité des Dirigeants et des Administrateurs
- Risque des Institutions Financières
- Dommages Energie, Chimie, Pharmacie
- Construction TRC, TRME, et Risques Techniques
- Risques d'Enlèvements, Menaces, Chantage

Depuis Londres

- Aviation
- Assurances Crédit, Caution 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**.

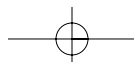


Liberty
International
Underwriters™
Member of Liberty Mutual Group

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

Image: Théâtre Musée 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



Informations pratiques

Comment réserver une table ?

Les réservations de tables sont ouvertes. Réservez en ligne dès maintenant.

Y a-t-il des frais d'inscription pour ces Trophées ?

Le dépôt des candidatures est gratuit.

Comment participer ?

Votre candidature peut nous être transmise en ligne, par e-mail ou par courrier. Vous trouverez toutes les informations voulues sur notre site Internet. Vous devrez indiquer pourquoi vous pensez remplir les critères de participation dans votre catégorie (en 500 à 750 mots). Les fournisseurs de produits, de formations et de services pourront éventuellement rajouter jusqu'à 200 mots supplémentaires, pour préciser le contexte ou inclure le témoignage de clients.

Comment faire si mon projet relève simultanément de plusieurs catégories ?

Dans ce cas, déposez une candidature dans chacune des catégories correspondantes. Vous aurez peut-être à reformuler votre candidature pour cadrer avec chaque catégorie.

Puis-je déposer un dossier si les résultats de mon projet découlent d'un programme mis en place sur plusieurs années ?

Si votre programme à long terme a porté ses fruits au cours de l'année écoulée, votre projet peut participer aux Trophées. Par contre, une candidature pour un programme, un produit ou un service lancé récemment (et dont les effets ne sont pas encore mesurables) a peu de chance de déboucher. Les Trophées seront attribués en priorité à des programmes dont les effets positifs sont clairement perceptibles.

Si mon entreprise est basée hors d'Europe mais que le programme auquel j'ai participé a eu un effet significatif sur nos filiales européennes, puis-je participer ?

Si votre entreprise est implantée en Europe et que votre initiative a eu un effet majeur sur la marche de vos filiales européennes, vous pouvez participer. Néanmoins, il vous faudra souligner très clairement l'impact que votre programme a eu au niveau européen dans votre dossier de candidature.

Comment saurai-je si mon projet a été sélectionné ?

Les finalistes de la catégorie 1 (professionnels du risque employés dans le secteur privé ou le secteur public) seront informés le lundi 30 mars 2009. Les finalistes de la catégorie 2 (produits, formations et services) seront informés le lundi 23 mars 2009 par e-mail. Ils devront effectuer une présentation de 15 minutes devant un jury de risk managers le 2 avril 2009.

Puis-je suggérer la candidature d'une tierce personne ?

Vous pouvez effectivement nommer une personne ou une entreprise qui vous semble mériter un Trophée.



PARRAINÉ PAR   **Allianz** 

Pour vos réservations, contacter :
Elizabeth Copeman – Chef de Projet
Tél : +44 (0)20 7618 3477
elizabeth.copeman@strategicrisk.co.uk

Pour devenir sponsor de l'événement, contactez :
William Sanders – Rédacteur
Tél : +44 (0)20 7618 3452
william.sanders@strategicrisk.co.uk

Pour déposer une candidature, visitez le site www.strategicrisk.co.uk/awards2009

Enlèvements, menaces et chantage : un risque croissant



Emmanuel Silvestre, Responsable
Souscription Lignes Financières,
Liberty Mutual Insurance Europe

Les récentes affaires de piraterie et d'enlèvements dans la corne de l'Afrique ont mis en lumière la difficulté de protéger les navires marchands ; pourtant, les risques pour les entreprises internationales ne sont pas nouveaux.

Depuis plusieurs années, les responsabilités s'accroissent et les chefs de mise en cause se cumulent... En effet, après les décisions de justice rendues en janvier 2004 dans le cadre de l'attentat de Karachi, puis en juin 2006 avec les ex-otages de Jolo, force est de constater un renforcement significatif de la responsabilité des dirigeants : on assiste à l'émergence de la reconnaissance d'une obligation générale de sécurité et de résultat vis-à-vis de ses salariés.

Ainsi, en matière d'enlèvement, de menaces ou de chantage, il apparaît dangereusement imprudent de cantonner la gestion du risque à une simple obligation de moyens "en bon père de famille" : il s'agit en fait de préserver le mieux possible la sécurité des expatriés fréquentant des zones d'insécurité.

Sur le plan de la responsabilité civile, le raisonnement adopté par les juges peut se résumer en trois points :

- Interprétation extensive de la notion d'accident du travail : il a ainsi été jugé que l'attentat dont est victime un salarié revêt tous les caractères d'un accident du travail dès lors qu'il survient à l'occasion de ses activités professionnelles. C'est notamment le cas lorsque le lieu de séjour, les moyens de transport utilisés ou la mission professionnelle assignée ont été choisis par l'employeur. Le salarié est alors placé sous l'autorité et la responsabilité de ce dernier ;
- Extension du concept de faute inexcusable (article L452-1 du Code de la Sécurité Sociale). La notion de faute inexcusable ne repose plus sur le seul critère de l'exceptionnelle gravité dérivant de la conscience du danger : elle se trouve étendue à l'absence de

mesures préventives de sécurité que l'employeur se doit de prendre afin de protéger ses employés dudit danger ;

- Théorie dite de "l'équivalence des conditions" : il est indifférent que la faute inexcusable commise par l'employeur ait été la cause déterminante de l'accident ; il suffit qu'elle en ait été une cause nécessaire. Ainsi le dirigeant d'entreprise est tenu d'anticiper et de prévenir les risques auxquels il expose ses collaborateurs (principe de précaution). Il doit en outre leur fournir une "information préalable, complète et loyale" sur les risques réels existants (enlèvement, terrorisme...).

Cette obligation de résultat en matière de sécurité est à la charge de l'employeur. Elle trouve d'ailleurs son origine légale dans les articles L4121-1 et suivants du Code du Travail, lequel impose également la rédaction annuelle d'un document unique d'évaluation et de prévention des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

Rappelons que le non-respect de ces dispositions se trouve pénalement sanctionné, ce qui nous amène à aborder le champ d'exposition de l'employeur devant les juridictions répressives.

Sur le plan de la responsabilité pénale, il convient, en dehors des incriminations classiques, de garder à l'esprit que le Code Pénal a introduit, depuis la loi du 10 juillet 2000, la notion d'auteur indirect. Cette notion vise "celui qui a créé ou contribué à créer une situation ayant permis la réalisation du dommage ou celui qui n'a pas pris les mesures permettant de l'éviter".

Même en l'absence de réalisation du dommage, le chef d'entreprise peut aussi être poursuivi sur le fondement de la mise en danger de la vie d'autrui par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou les règlements.

De ce qui précède, les tribunaux concluent que l'entreprise et ses dirigeants sont réputés *savoir* et *agir* en conséquence.

Que cela repose sur une violation délibérée d'une obligation particulière (au pénal), ou plus largement sur le non-respect du devoir de prudence liée à une obligation générale de sécurité et de résultat (au civil), les risques de mise en cause par des victimes à la recherche d'une totale indemnisation de leurs préjudices sont réels.

Ces salariés ne bénéficient par pour autant d'une présomption de faute inexcusable à l'encontre de leur employeur. En effet, celui-ci peut plus aisément se défendre s'il démontre qu'il a pris toutes les mesures nécessaires de sensibilisation, de prévention et de protection de l'intégrité de ses salariés. Pour ce faire, la police *Enlèvement, Chantage, Extorsion* proposée par Liberty apporte des garanties significatives ; elle contribue ainsi, en complément des conseils spécifiques de prévention prodigués par ses consultants spécialisés dans le domaine de la sûreté et la sécurité, à l'information et à la formation des personnels dans le cadre d'une gestion active de ces risques.

À l'heure actuelle, les zones d'insécurité évoluent rapidement au gré des objectifs poursuivis par des mouvances terroristes en constante mutation et des groupuscules armés incontrôlés. Le nombre d'enlèvements dans le monde a presque doublé en dix ans, avec plus de 30 000 cas par an (source : Lloyds 2007) et plus de 10 000 extorsions de fonds constatées en 2007 sur le seul territoire français (source : Ministère de l'Intérieur). Il apparaît important d'analyser les risques et leurs implications sur les différentes couvertures.

On le voit avec les cumuls RCMS, RCpro et Fraude dans certaines affaires financières : mal coordonnées, les garanties peuvent s'appliquer de façon divergente et laisser des risques inassurés.

C'est pourquoi Liberty vient de démarrer la souscription depuis Paris du "Kidnap and Ransom". Cette souscription vient s'ajouter à sa gamme de couvertures (D&O, RC Prof, Fraude, EPL...) et couvre les garanties Menaces, Chantage et Enlèvement afin de protéger efficacement et de façon coordonnée les entreprises, les dirigeants et les salariés face à ces nouveaux risques à "impacts multiples".

Investir dans le risk management en temps de crise : une excellente idée

Jean-Michel Paris, Executive Director,
Ernst & Young Advisory

Avec le retournement de la conjoncture, les annonces de plans de réduction des coûts sont légion. Dans un contexte où toutes les pistes de réduction des coûts sont explorées avec une vigueur renouvelée, d'aucuns pourraient être tentés de réduire la voilure en matière de risk management. Les risk managers sont donc, plus que jamais, confrontés à la nécessité de démontrer le retour sur investissement apporté par la gestion des risques.

Paradoxalement, d'autres évolutions sont à l'œuvre : elles offrent aux risk managers une opportunité extraordinaire de renforcer leur positionnement au sein de l'entreprise. Nous croyons fermement que les prochains mois vont donner à la maîtrise des risques une visibilité sans précédent.

Pourquoi ? Trois raisons essentielles se dégagent : les profils de risques n'ont jamais été aussi mouvants ; un nouveau cadre juridique renforce la responsabilité des administrateurs en matière de gestion de risques ; les entreprises doivent être plus convaincantes sur leur gestion des risques vis-à-vis de leurs partenaires.

Insister sur les fondamentaux en tenant un discours "métier"

Le monde change. À grande vitesse. À titre d'exemple, l'année dernière, une entreprise du CAC 40 a renouvelé à 80 % la liste de ses dix grands risques présentée au comité d'audit. Tous les secteurs ne sont peut-être pas touchés par le retournement de conjoncture avec autant d'acuité, mais qui pourrait aujourd'hui défendre l'idée que l'identification et la hiérarchisation des risques ne sont pas

d'actualité ?

Les entreprises qui sortiront renforcées de la crise seront celles qui auront su s'adapter le mieux et le plus rapidement aux nouvelles conditions en remodelant leur stratégie, leurs opérations et le positionnement de leur portefeuille produits. Quand le modèle économique vacille, le risk management doit être présent pour sécuriser les fondamentaux. On fait donc du risk management d'abord et avant tout pour soi ; pour s'assurer, quand on est dirigeant, que son entreprise est sur de bons rails.

Les analyses de risques, qui sont des outils de discernement et de lucidité par excellence, ont donc toute leur place dans les processus de décision des dirigeants. C'est ce que révèle le *Ferma Benchmarking Survey*, une récente étude sur les pratiques de risk management européennes conduite en partenariat avec Axa Corporate Solutions et Ernst & Young. Ainsi, nous constatons que les entreprises les plus avancées en risk management cherchent à véritablement insérer ces analyses dans ce qui constitue leur "système nerveux" : 54 % établissent des liens avec leur plan stratégique, 39 % avec leur budget, 42 % avec les dossiers d'investissement... C'est une question de cohérence du management.

L'enjeu pour le risk manager est donc de trouver un mode opératoire pertinent : comment "outiller" l'analyse de risque afin de montrer sa valeur ajoutée aux responsables opérationnels, sans pour autant tomber dans le piège de la lourdeur bureaucratique ? Comment aider les dirigeants en temps réel alors que le temps alloué à la prise de décision est



comprimé ? Comment aider l'entreprise à déterminer le niveau de prise de risques souhaité ? Où fixer sa tolérance ou au contraire son appétence au risque ? Comment définir les *deal breakers*, ces pratiques proscrites ou ces situations dans lesquelles l'entreprise ne veut en aucun cas se retrouver ?

Démontrer l'efficacité du système de gestion du risque

Les risk managers les attendaient depuis longtemps : elles sont arrivées ! Les célèbres directives européennes (dites 4^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème}) ont récemment été transposées en droit français, par la loi du 3 juillet 2008 d'une part, puis par l'ordonnance du 9 décembre 2008 d'autre part. Il nous semble que ces nouveaux textes vont sensiblement changer la façon dont le risk management est vécu dans les entreprises françaises. Pourquoi ? Tout simplement parce que la gestion des risques devient, de droit, un sujet de conseil d'administration et de direction générale.

Rappelons brièvement les points clés de ces textes qui redéfinissent les rôles et les responsabilités des dirigeants exécutifs, des administrateurs et des commissaires aux comptes :

- Le rapport du président, qui était jusqu'ici limité à une description des travaux du conseil et au contrôle interne, doit désormais décrire également les procédures de gestion des risques. Ce rapport doit en outre être approuvé par le Conseil d'administration (ou de surveillance) dans son ensemble ;
- Les comités d'audit deviennent de fait obligatoires et sont chargés "d'assurer le suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques" ;
- Les commissaires aux comptes portent à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle

“Nous pensons que les prochains mois vont donner une visibilité sans précédent à la maîtrise des risques.”

interne et doivent attester de la sincérité des informations du rapport du président ;

- L'immobilisme n'est pas une option pour les comités d'audit. La question pour eux sera, dès lors, de définir les modalités du suivi du système de gestion des risques ainsi que de tous les risques, qu'ils soient stratégiques ou émergents, opérationnels ou financiers. Le mot clé est bien entendu "efficacité".

Pour mémoire, l'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Un préalable important est donc de s'accorder sur les objectifs du système de risk management. Il est souvent admis que celui-ci en a deux principaux :

- Identifier les risques de toute nature qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs ou qui menacent ses actifs corporels, incorporels et financiers ;
- Définir et mettre en œuvre les politiques de couverture au regard de l'appétence et de la tolérance à ces risques afin de sécuriser le modèle.

Ainsi donc, quelles informations l'équipe dirigeante devra-t-elle produire pour être crédible dans la durée vis-à-vis de son conseil ? Et, partant, quel sera le rôle du risk manager dans ce dispositif de pilotage des risques ? Quel tableau de bord devra-t-il fournir pour présenter des informations sincères et représentatives de la situation ? Comment montrer que les fondamentaux du modèle économique sont sécurisés ?

Nul doute qu'administrateurs et dirigeants seront confrontés à des questions difficiles. Citons par exemple : un système de cartographie peut-il être efficace s'il n'est pas déployé sur l'ensemble du groupe ? Comment apprécier le "calibrage" du système afin

qu'il puisse répondre à ses objectifs ? Comment gérer les risques dans les participations minoritaires – quand l'entreprise n'a pas le contrôle opérationnel ?

Alimenter une communication convaincante vers l'extérieur

Certes, les risk managers ont une longue expérience du dialogue avec les assureurs, souvent par le biais de leurs courtiers. Force est cependant de reconnaître qu'aujourd'hui, la communication sur les risques change de nature et qu'elle devient multiforme. Outre les présentations à portes closes lors des comités d'audit, les entreprises cotées se livrent déjà à l'exercice imposé de l'explication des facteurs de risque requis par l'AMF au nom des investisseurs. Nous notons deux développements récents :

- Les agences de notations intègrent de manière plus explicite la gestion des risques de leur client en tant que critère dans leurs méthodologies. En particulier, l'un des leaders de ce marché, Standard & Poor's (S&P), a annoncé son intention de noter la "qualité de la gestion globale des risques". Conscient de la difficulté, S&P se donne le temps de collecter suffisamment d'informations au cours des discussions régulières avec ses clients pour nourrir des bases de données comparatives par secteur d'activité. La notation deviendra à terme disponible à tout un chacun. Pour les entreprises notées, il en résulte donc un nouveau défi et un nouveau risque. Le nouveau défi consiste à être capable d'expliquer la cohérence de son dispositif d'ensemble ainsi que le calibrage des investissements en risk management – et ce au regard du degré de complexité et de diversité de ses opérations. Le nouveau risque est de voir une entité externe émettre une opinion peu flatteuse sur son risk management : cela serait non seulement dommageable pour l'image de marque de l'entreprise, mais viendrait également compliquer l'accès au capital ou renchérir son coût ;
- En ces temps où les "spreads" au-delà des taux d'état sont historiquement élevés, les banques elles-mêmes emboîtent le pas aux agences de notation. Ainsi la présentation du dispositif de risk management devient-elle une part essentielle du dossier pour obtenir ou renouveler des lignes de crédit.

Les parts de confiance auprès de ces audiences externes s'acquièrent avec le

temps. Il s'agit donc d'être capable de produire régulièrement des informations mises à jour tant pour permettre la bonne gestion de l'entreprise que pour alimenter sa communication. La clé de la réussite réside dans la capacité à s'appuyer sur un processus qui fonctionne et s'inscrit dans la durée.

Le rôle du risk manager se complexifie

Au regard de tous ces développements, le risk management s'inscrit en tant que discipline et compétence situées au cœur de l'entreprise. Le rôle du risk manager ne peut qu'évoluer. Jamais il n'a autant justifié son appellation de "chef d'orchestre". Si la responsabilité ultime de la prise et de la maîtrise des risques reste l'apanage des présidents et des directeurs généraux, le risk manager sait mettre le dispositif "en musique". En effet, il peut se positionner comme un animateur : celui qui organise le processus de cartographie des risques à différents niveaux dans l'entreprise, celui qui met en forme les "tableaux de bord risques" discutés avec la direction, celui qui pousse à la responsabilisation de la ligne managériale, celui qui, enfin, alimente la communication vers l'extérieur.

Quelles sont donc les compétences requises pour être un bon risk manager ?

- Des talents d'organisation pour développer et piloter un processus, une fonction et un réseau tant interne qu'externe ;
- Une grande curiosité d'esprit ainsi que la capacité à gérer les connaissances et à assembler les compétences spécialisées sur nombre de sujets ;
- Un esprit d'analyse et de synthèse prononcé s'appuyant sur une connaissance intime des activités de l'entreprise ;
- Un relationnel fort pour nouer des partenariats de confiance avec toutes les grandes directions et fonctions de l'entreprise.

En un mot, ces compétences sont les mêmes que l'on exige de tout membre clé d'une équipe de direction. Et c'est bien naturel, à une époque où le risk management rentre dans une nouvelle ère plus globale, plus stratégique.

L'actualité montre bien que la notion de retour sur l'investissement en risk management s'élargit. Elle doit prendre en compte ces nouveaux effets, y compris la capacité à communiquer et à convaincre pour accéder aux capitaux.

Dans ce contexte difficile, gageons que les prochains mois permettront à la gestion des risques de gagner toutes ses lettres de noblesse.

Les programmes mondiaux

Les programmes d'assurance internationaux sont un sujet délicat pour les assureurs. Ces programmes sont désormais surveillés de près, explique **Nathan Skinner**

Les programmes d'assurance mondiaux sont désormais placés sous haute surveillance : les législateurs posent en effet de plus en plus souvent la question de leur adéquation au droit national.

Ces programmes d'assurance couvrant plusieurs juridictions sont en général utilisés par les multinationales afin de se doter d'une couverture portant sur l'ensemble de la planète. Ces assurances sont souvent souscrites sans que leurs restrictions soit examinées en détail.

Les multinationales opèrent parfois dans des centaines de pays, qui ont chacun leur propre législation en matière d'assurances. De plus, ces lois évoluent rapidement. Dans certains pays, les compagnies assurances étrangères n'ont pas le droit de proposer de couverture ; dans d'autres, elles doivent obtenir une autorisation. La question des primes est également délicate : elles doivent refléter le lieu où le risque est couvert. Enfin, il peut même arriver que les paiements soient soumis à une double imposition.

Le secteur de l'assurance commence à cerner ce problème crucial car les gros acheteurs d'assurance demandent à leurs partenaires d'être capables de traiter leurs besoins à l'échelle mondiale.

Le risque d'irrégularité augmente donc. Les législateurs coopèrent désormais entre nations : en janvier, l'Autorité Financière du Qatar et l'Autorité des Marchés de Capitaux d'Oman ont par exemple commencé à travailler ensemble sur la question de la supervision de l'assurance ; il y a six mois, New York a fait de même avec les Bermudes et l'Allemagne.

Certes, la crise est passée par là ! Les prises de risques inconsidérées du secteur de la finance ont été cruellement mises en lumière. La réputation du secteur est en lambeaux, la confiance s'est évaporée et le législateur va désormais se montrer très pointilleux.

Les politiciens veulent maintenant restaurer la stabilité et on peut s'attendre à ce que les autorités financières fassent le ménage. Ainsi, une entreprise étrangère en situation irrégulière devient un objectif facile pour le législateur national. Les questions de mise en conformité occupent maintenant une place de choix lors des conseils d'administration.

Assureurs et courtiers sont donc pris en tenaille entre le législateur d'un côté et leurs clients de l'autre. Les risk managers sont en effet inquiets car leur responsabilité est engagée en cas de non-

conformité d'un programme global. Par ailleurs, dans un climat économique plus tendu, les clients veulent savoir ce qu'ils achètent.

Certains assureurs ont fait de gros efforts pour traiter ce problème. Ils ont joué la transparence et révélé les pays pour lesquels ils ont le droit de souscrire et ceux qui leur échappent. Cela leur permet au passage de se démarquer de la concurrence en indiquant clairement le degré de mise en conformité au plan mondial de leurs produits.

Dans l'ensemble, les acheteurs s'avouent désorientés par les réponses qui leur sont données par les assureurs et certains sont mécontents d'avoir payé pour des produits dont la légalité n'est pas établie. Encore un coup porté à un secteur qui n'en avait guère besoin...

Il y a là une belle opportunité à saisir pour ceux qui maîtrisent bien les législations mondiales de l'assurance. Vu la complexité des questions de mise en conformité, il est évident que les risk managers seront ravis de se décharger de cette responsabilité. Les intermédiaires capables de proposer de tels produits ont donc le champ libre devant eux.

Il ne suffit pas de disposer d'un assureur en conformité pour se dégager de toute responsabilité, encore faut-il que celui-ci puisse démontrer sa diligence. La première question à poser à ses partenaires portera donc souvent sur les législations internationales en matière d'assurance. Charge aux assureurs de fournir les bonnes réponses !

Les points clés

- Les programmes mondiaux d'assurance sont désormais sous haute surveillance
- Gérer ces programmes est délicat, mais le secteur doit répondre aux attentes
- Pour les assureurs et les courtiers, c'est une belle opportunité de se démarquer de la concurrence
- Les acheteurs, dont la responsabilité est engagée, sont désorientés et mécontents

insurance

AGENDA

Le site Insurance Agenda est une publication en ligne mensuelle à laquelle les abonnés de StrategicRISK peuvent accéder gratuitement. Sur ce mensuel en ligne, vous retrouverez tous les grands sujets et débats du moment.

Le site couvre tous les aspects du marché de l'assurance (exceptée l'assurance vie), de la réassurance et du risk management d'entreprise.

Pour télécharger gratuitement le dernier numéro d'Insurance Agenda, visitez la page www.strategicrisk.co.uk/insuranceagendaAMRAE

Pour vous abonner, consultez notre site à l'adresse

www.strategicrisk.co.uk/insuranceagenda



une autre vision du service

une entreprise **fiable**
une équipe **disponible**
un conseil **attentionné**

Photos: Creaetas, Photodisc, Enrique Algarra/PIXTAL, DigitalVision/Juliet White/Gettyimages - agence cc15

Point de vue

Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE, Risk Manager de PPR

Qu'est-ce qui vous a amené à l'AMRAE ?

J'ai toujours cherché à avoir des liens avec d'autres membres de ma profession. Dans mes précédentes fonctions, je m'étais déjà impliquée dans l'UJARF. Lorsque je suis passé de l'autre côté de la barrière en devenant risk manager, je me suis tout naturellement impliquée dans l'AMRAE.

Je trouve qu'il y a un vrai intérêt à s'impliquer dans la vie d'une telle association. On y rencontre une grande diversité de personnalités, des gens qui ont des parcours, des expériences très différentes. Participer à la préparation des rencontres, aux groupes de travail, c'est croiser un très large éventail de compétences et de personnalités.

L'expérience des autres, en quoi est-ce important ?

Aujourd'hui, un risk manager est sollicité sur un nombre de plus en plus grand de sujets. Nous ne pouvons pas être en même temps des professionnels de la chaîne logistique, de la finance, de l'ingénierie... C'est en rencontrant d'autres risk managers, en nous concertant avec des spécialistes, avec nos courtiers, nos assureurs, que nous pouvons comprendre comment approcher un problème et où trouver les compétences et les moyens pour le résoudre.

L'expérience d'un risk managers se construit dans la multiplication des situations qui permettent peu à peu d'acquérir le bon réflexe : savoir quel est le problème et à quoi il faut faire attention.

Vous avez voulu prendre des responsabilités dans l'association, pourquoi ?

Rester dans sa tour d'ivoire, se contenter de gérer le quotidien empêche d'enrichir ses connaissances et d'anticiper les problèmes. L'AMRAE permet au contraire de rencontrer, d'échanger, de croiser les expériences. Et tant qu'à s'impliquer, autant le faire à fond : prendre des responsabilités me semblait logique.

Je ne vois pas cela comme un engagement à vie. Je m'y implique pendant la durée de mon mandat. Mais ensuite, ce sera à d'autres de prendre le relais. Chacun doit pouvoir prendre part

EUROPEAN RISK MANAGER OF THE YEAR

2008 Strategic RISK
EUROPEAN RISK MANAGEMENT AWARDS

WINNER Anne-Marie Fournier, risk manager, PPR



Lani Bannach, managing director, ScanConsult International; Anne-Marie Fournier, risk manager, PPR; Jean-Pierre Krause, head of risk engineering Europe, Zurich.

Judges' comment: 'Managing risk in a globally expanding organisation is far from easy. Anne-Marie did a superlative job in coping with the challenges.'

au travail et aux responsabilités. C'est ainsi que cela sera enrichissant pour tout le monde. Certes, c'est exigeant et cela demande du temps. Mais si je l'ai fait, c'est que je pense que j'y trouve un intérêt et que l'entreprise pour laquelle je travaille y trouve aussi un intérêt.

Comment définiriez vous votre rôle de risk manager ?

Je pense que le risk management est un outil de connaissance. Il y a peu de métiers qui permettent ainsi de pénétrer toutes les strates d'une entreprise, de porter un regard sur toutes ses composantes et tous ses *process*, de les analyser et d'apporter un conseil. Nous sommes complémentaires des métiers de l'audit et du contrôle. C'est un rôle essentiel mais qui, à mes yeux, reste fondamentalement non opérationnel. Nous sommes une fonction support.

Notre métier évolue vers un renforcement de la technicité et vers une sophistication des méthodes de gestion des risques : ces derniers ont en effet tendance à se multiplier, à se diversifier et à se renforcer en intensité. Le métier évolue aussi vers une écoute toujours plus grande de l'interne : nous devons avoir

l'information utile au bon moment. À l'avenir, je crois que c'est la capacité d'écoute qui sera la qualité la plus demandée aux risk managers.

La maîtrise technique est impérative ?

Un risk manager doit être crédible. Maîtriser les techniques de gestion du risque est donc indispensable. Mais il faut aussi des qualités de dialogue et savoir faire adhérer les gens à ces techniques. Dans l'entreprise, les gens que nous devons convaincre sont sollicités par ailleurs. Ils sont aussi soumis à beaucoup de pressions et ne perçoivent pas forcément sur le champ l'intérêt de dialoguer avec vous. Tout se joue sur la manière d'expliquer ce que nous faisons et en quoi cela a un intérêt pour nos interlocuteurs. Dans mon groupe, j'ai la chance d'être positionnée près des centres de décision de la holding. Les gens écoutent, il faut alors les convaincre. Et ensuite il faut suivre la mise en œuvre des travaux...

Qu'est ce qui vous inquiète chez vos partenaires ?

Il faut savoir déléguer. Nous sommes seulement une centaine à la holding et

trois personnes dans l'équipe de risk management. C'est peu. Il me faut donc m'appuyer sur les courtiers, sur les experts en ingénierie. Cela implique que rien ne puisse coïncider chez eux. Aussi, quand un risk manager perçoit des incertitudes chez son courtier ou chez ses assureurs, il s'inquiète. C'est normal, c'est notre crédibilité qui est en jeu. Nous demandons des choses à nos interlocuteurs au sein de l'entreprise. Nous leur imposons des contraintes et du travail en plus. En échange, nous leur promettons que le risque est géré.

Parvenez-vous à maîtriser la complexité de vos risques ?

Le pire, c'est l'enchaînement des catastrophes ! Un sinistre pas forcément bien couvert, ou bien mal compris par le

courtier et donc mal déclaré à l'assureur qui refusera alors sa garantie ! Le problème, au fond, c'est de gérer la complexité. Nous sommes un groupe international, présent sur quatre continents avec des fournisseurs et des points de vente partout.

Si l'on ne regarde que cet aspect du problème, les difficultés de gestion semblent insurmontables. Il faut trouver un dénominateur commun à nos activités et ce dénominateur, c'est le fait d'être une gigantesque chaîne logistique. En revenant à l'essentiel, en épurant le schéma, on peut maîtriser cette complexité et mettre en place les outils nécessaires à un bon enchaînement des interventions de tous les acteurs.

Anne-Marie Fournier a été élue Risk Manager Européen de l'année 2008 par Strategic Risk.

2009 European Risk Management
AWARDS
StrategicRISK


Remise des Trophées le 7 mai 2009 à Berlin

Date limite de candidature le 12 février 2009

14 YEARS OF PREPARATION | 3 YEARS OF CONSTRUCTION | 290,000 TONNES OF INNOVATION

The risks are covered.

Allianz Global Corporate & Specialty AG ratings **upgrade 12 Sept. 2008:**




A+ Superior
Financial Strength Rating

aa Issuer Credit Rating

Engineering challenges have a beauty all their own. We at Allianz Global Corporate & Specialty offer a comprehensive range of risk management solutions tailored to your industry. Find out why we are the choice of so many Fortune Global 500® companies, and discover a partnership you can rely on. www.agcs.allianz.com

Allianz. Financial solutions from A-Z



Viaduc de Millau, France. Covered by AGF-Eiffage / Foster & Partners / © Corbis

Allianz is a registered trademark of Allianz SE, Germany. Allianz SE is the parent company of entities around the world. The range of services in different markets may vary.

Photos



(De gauche à droite) Maud Hamelin et Adélie Angelin, étudiantes à la BEM.



Alain Didier, Aude Caplain, Patrick Rollier (Malakoff Mééric)



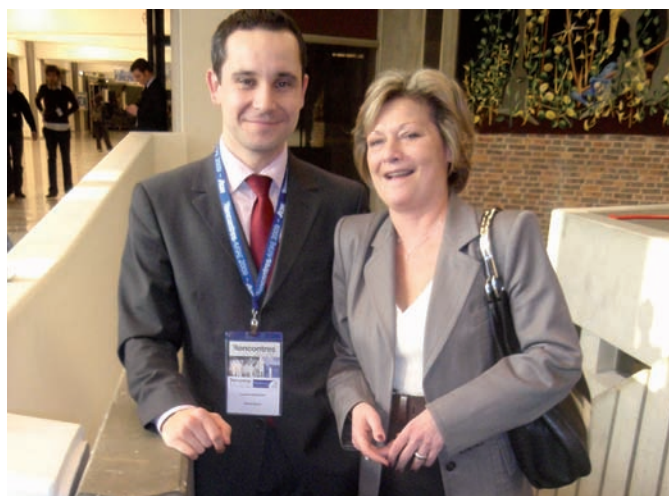
Olivier Robert et Valérie Nervert Delaponte (Bearingpoint)



Nathalie Ciezkowski et Véronique Lorentz (Ernst & Young)



Caroline Menet-Haure (Firmenich) et Michèle Collet (Aon)



Laurent Bousso (Servier Monde) et Marie-Christine Caradet-Jalouneix (Cabinet Jalouneix Assurances)