

AMRAE



Depuis deux ans, la sinistralité des grands risques remonte page 10

# Le Quotidien

## Le vrai nom de la catastrophe

*C'est la crise, mais l'offre d'assurance ne s'est pas raréfiée*  
 "Avez-vous pu assurer tout ce que vous vouliez assurer ?", a demandé un journaliste aux membres lors de la conférence de presse d'ouverture des Rencontres de Strasbourg. Les membres de l'association ont alors répondu par un "oui" franc et massif.

En 2008, le marché n'a donc pas connu de problème de capacité. Même les risques les plus délicats, comme certaines RC professionnelles, ont trouvé preneur – en y mettant le prix.

"Nous bénéficions toujours d'une offre concurrentielle", remarque Gérard Lancner, le

président de l'AMRAE. L'arrivée de nouveaux acteurs, ou le regain d'activité de certains autres, animent le marché et permettent parfois de faire jouer pleinement l'émulation entre assureurs. Gérard Lancner a ainsi donné en exemple RSA, Liberty Mutual, HDI ou ACE comme faisant partie des acteurs désireux de prendre des parts de marché supplémentaires en France. La liste n'est, bien sûr, pas exhaustive.

Nous nous trouvons donc dans une situation inédite, car pour une fois, le retournement de cycle ne se fait pas sur un problème de capacité ; il ne

conduit pas non plus à une raréfaction de cette dernière. En fait, la vraie catastrophe de ces derniers mois ne s'appelle ni Andrew, Hugo, Katrina ou Klaus : elle se nomme plutôt Madoff ou CDO.

La capacité étant toujours là, cela amène certains à s'interroger sur la véritable ampleur du redressement tarifaire à venir. "Ce sera sans doute moins fort qu'on ne l'espérait", jugeait en aparté un assureur. Aussi, entre des assureurs qui demandent déjà des hausses à deux chiffres et des risk managers qui veulent faire jouer la concurrence, la "négo 2010" a déjà commencé.

### SOMMAIRE

- 1 Actualité des Rencontres  
Les questions de fond que se posent les risk managers
- 2 Le rapport Global Risks 2009  
L'analyse de deux problématiques majeures en matière de risques
- 5 Les perspectives  
Les premiers jours de la présidence américaine ; Energie : œuvrer pour une évaluation plus juste des dommages
- 6 Pris sur le vif  
Les photos des Rencontres de Strasbourg
- 8 Cygnes noirs et géostratégie  
La première grande crise de l'âge de la mondialisation
- 10 La fonction de risk manager  
Les risk managers évoquent la façon dont ils vivent leur travail au quotidien

## Connais-toi toi-même

Les risques changent, le risk management et les risk managers aussi. Pour faire le point sur l'évolution de la profession, l'AMRAE a donc réalisé et publié un baromètre du risk manager. Le premier enseignement qui en ressort, c'est que les responsabilités confiées aux risk managers français sont de plus en plus larges. Le sondage réalisé auprès de 150 membres montre que si 17 % d'entre eux

n'ont que l'assurance sous leur contrôle, 41 % cumulent prévention et assurance tandis que 30 % ont en charge une démarche globale d'analyse des risques. Les entretiens individuels ont aussi montré que 50 % des risk managers sont impliqués dans la stratégie de l'entreprise.

Leur rattachement hiérarchique est cependant toujours autant éclaté : 32 % des sondés dépendent de la

direction financière, 27 % de la direction générale et 21 % de la direction juridique.

Les risk managers français se sont donc appliqué la fameuse maxime de Socrate "connais-toi toi-même". Et le principal enseignement de cet exercice est que le changement vers un élargissement des compétences, souhaité par tous depuis la création de l'association, est lentement en train de se produire.

### SPONSORISÉ PAR



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



### Des solutions novatrices

Liberty International Underwriters  
Souscripteurs spécialisés dans les risques suivants:

[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.

#### 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

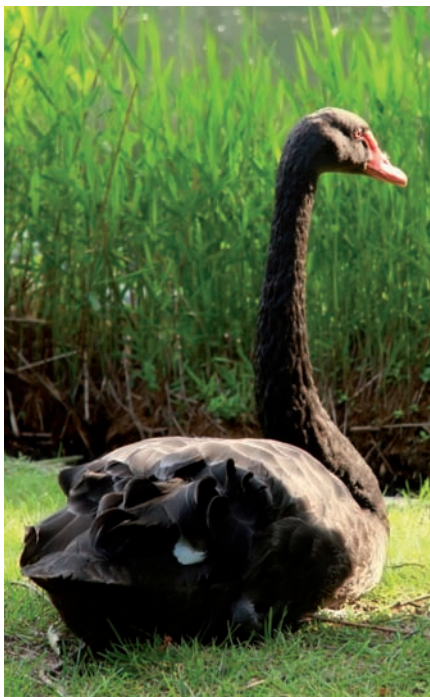
# La gouvernance des risques, une voie à suivre

Selon les auteurs du rapport *Global Risks 2009*, du Forum Économique Mondial, la crise financière montre que le risk management ne suffit plus : il faut désormais se doter d'une gouvernance des risques efficace.

“Pour que le risk management fonctionne, il faut qu'il devienne un enjeu stratégique, pas une simple activité de mise en conformité”, explique John Drzik, le DG d'Oliver Wyman.

La gouvernance des risques consiste à poser les bonnes questions et à mettre en place des mécanismes d'information de la direction qui soient capables d'indiquer à cette dernière si les risques encourus dépassent l'appétence au risque de l'entreprise. “En matière de services financiers, le résultat n'est pas fameux !”, commente John Drzik.

“L'une des leçons de la crise, c'est que les entreprises doivent appréhender les risques extrêmes capables de les anéantir, poursuit-il. Des comités « cygnes noirs »



ont d'ailleurs été créés dans certaines structures.

“Cela ne se limite pas à la finance. Une meilleure gouvernance doit aussi s'appliquer aux chaînes logistiques. Par exemple, les approvisionnements de vaccins en cas de pandémie de grippe sont trop concentrés, avance John. Les pouvoirs publics doivent diversifier leurs sources d'approvisionnement.

“La crise financière a également montré les limites de la modélisation des risques. Parce qu'elles se fiaient aveuglément à leurs modèles, nombre d'entreprises n'ont pas perçu certains risques majeurs.

“Les approches à court terme et le sous-investissement dans les infrastructures de gestion des risques sont également dangereux”, conclut John Drzik.

Les autres risques évoqués par le rapport du Forum Économique Mondial concernent les crises fiscales, la chute brutale de la croissance chinoise et une poursuite de la baisse du cours des actifs.

# Quand la Chine décroche

Pour les auteurs du rapport *Global Risks 2009*, publié par le Forum Économique Mondial, l'un des risques les plus aigus pour l'économie mondiale serait une chute de la croissance chinoise en

dessous de la barre des 6 %. Cet avertissement est lancé alors même que la croissance chinoise ralentit à un rythme jamais observé durant la dernière décennie.

“L'impact se ressentira d'abord au niveau de la demande intérieure chinoise”, indique Daniel Hofmann, l'économiste en chef du groupe Zurich Financial Services. “Si les populations qui se sont déplacées vers les villes en quête d'emploi se retrouvent au chômage, le problème pourrait devenir grave.

“De plus, sur fond d'implosion économique, l'environnement naturel du pays subirait de plein fouet la mise en sommeil des grands programmes écologiques tels que l'assainissement de l'air”, poursuit-il.

Le reste de la planète ressentirait le décrochage de la Chine au travers d'une baisse rapide de la demande en produits et en services. “En outre, les pays en voie de développement ont beaucoup à perdre s'ils se détournent de la globalisation de l'économie”, indique Daniel Hofmann.

L'économiste prévoit que la crise financière continuera à se faire sentir dans l'économie réelle par des vagues de faillites. “Avec l'accroissement de la dette des nations et la crise fiscale, ce risque a doublé ou triplé”, indique-t-il.

Pour couronner le tout, la marge de manœuvre des gouvernements des pays développés est désormais restreinte : la faute en revient aux sommes englouties par les grands plans de sauvetage nationaux. Pour autant, ces pays n'ont en rien résolu certains grands dossiers tels que le vieillissement de leur population. “Le paysage du risque s'est considérablement assombri depuis 2008”, conclut le rapport.





# 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](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

## Pourquoi y participer ? Demandez à nos lauréats !



“Je suis très flattée d’avoir reçu cette distinction... Je suis certaine que cela renforcera nos relations de travail avec les partenaires ainsi qu’au sein de notre groupe.”

**Anne-Marie Fournier, PPR**  
**Risk Manager Européen StrategicRISK de l'année 2008**



“Remporter ce Trophée a renforcé mon image sur le marché et m’a donné des arguments dans ma recherche de nouvelles opportunités professionnelles.”

**Rafał Rudnicki, Raben Group**  
**Trophée européen StrategicRISK 2008 du meilleur Programme d'Entreprise**



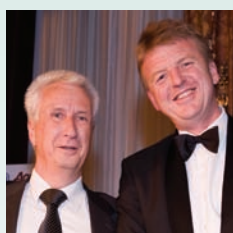
“Décrocher cette récompense a eu un impact très positif et nous a permis de faire encore mieux comprendre l’intérêt de se doter de procédures de risk management.”

**George Cornforth, Conseil de la circonscription de Darlington**  
**Trophée européen StrategicRISK 2008 de la meilleure Communication en Risk Management**



“Avoir remporté ce Trophée a donné un coup de fouet à tout notre service et aux défenseurs du risk management en interne.”

**David Hunter, Conseil de la Région East Ayrshire, Trophée européen StrategicRISK 2008 de la meilleure Approche dans le Secteur Public**



“Nous étions déjà très heureux d’avoir mené le projet à bien, mais recevoir cette récompense a été la cerise sur le gâteau. Cela donne du poids à notre message.”

**Andrew Bradley, Nestlé**  
**Trophée européen StrategicRISK 2008 de la meilleure Stratégie de Prévention des Sinistres**



# Berlin

AWARDS PRESENTATION

& GALA DINNER

JEUDI 7 MAI 2009

HILTON BERLIN

PARRAINÉ PAR

FM Global



Allianz



“Ce Trophée nous a non seulement permis de nouer de nouveaux contacts très intéressants, mais également de renforcer la crédibilité de notre produit et de l’entreprise.”

**Kevin Pallett, Iris Global**  
**Trophée européen StrategicRISK 2008 du meilleur Produit de Risk Management**



“Cette récompense a fait beaucoup pour la motivation de notre équipe. L’obtention de ce Trophée nous a ouvert nombre de portes.”

**Finn Kjær Jensen, European Institute for Risk Management, Prestataire de Service Européen StrategicRISK de l'année 2008**

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

# Les orientations de la présidence américaine

À en croire les analystes, l'administration Obama va probablement multiplier les plans de soutien aux secteurs économiques à fort taux de main d'œuvre afin d'éviter une flambée des chiffres du chômage.

Ces experts avancent par ailleurs que l'industrie sidérurgique bénéficiera vraisemblablement d'un grand plan de sauvetage permettant de préserver l'emploi.

Les analystes d'Exclusive Analysis précisent que ces mesures de sauvetage seront néanmoins accompagnées de restrictions quant à l'utilisation des capitaux injectés.

Enfin, ils tablent sur le fait que les nouvelles négociations portant sur le libre-échange seront sans doute ralenties en raison de la crise financière.

Le plan de stimulation de l'économie américaine, qui est axé sur des dépenses publiques en matière d'infrastructures, a débuté le 15 janvier avec le déblocage de 825 milliards de dollars. Le nouveau président espère relancer l'économie notamment grâce à des programmes environnementaux et à une baisse de la fiscalité sur les revenus moyens. Barack Obama a indiqué qu'il comptait accroître les budgets de recherche sur les énergies renouvelables ; sa volonté de s'attaquer au dossier du changement climatique marque également une rupture politique très nette.

En matière de politique étrangère, Exclusive Analysis indique qu'Obama fera surtout appel à la voie diplomatique mais qu'avec le temps, son administration risque de se montrer plus interventionniste sur le plan militaire.

L'une des premières décisions du président fraîchement élu a été d'annoncer la fermeture de la prison de Guantanamo Bay, où étaient détenues des personnes suspectées d'activités terroristes, et de rendre illégales des pratiques controversées telles que la torture ou la détention sans procès.

Le groupe d'experts pense que l'administration Obama cherchera à accélérer le retrait militaire en Irak, mais que le désengagement complet risque d'attendre jusqu'en 2010. Barack Obama a annoncé qu'il souhaitait un retrait effectif des troupes américaines à l'issue des 16 premiers mois de sa présidence.

Le nouveau président affirme également que la guerre en Irak a conduit les USA à faire passer l'Afghanistan au second plan. Il semble quasi certain que Barack Obama renforcera la présence militaire américaine dans ce pays. D'après les analystes, l'envoi massif de troupes de renfort en Afghanistan a cependant peu de chances de produire les mêmes effets qu'en Irak.

Il est possible que les États-Unis cherchent à obtenir l'appui du Pakistan pour leurs opérations en Afghanistan en échange d'une aide économique et diplomatique.

## Assurances Dommage en Energie : vers une plus juste évaluation des biens assurés



**Didier Robin**, Responsable  
Souscriptions Dommages  
et Energie Europe Continentale,  
Liberty Mutual Insurance Europe

Le secteur de l'énergie – et notamment du pétrole – a connu un développement sans précédent ces dernières années, la flambée du prix des matières premières autorisant des retours sur investissements rapides. Ces gains financiers ont été immédiatement réinvestis dans des projets titanesques de pétrochimie lourde, au Moyen-Orient et en Asie principalement, afin d'alimenter les besoins grandissants des pays émergents.

Parallèlement, le secteur de la production électrique connaît un développement rapide afin de suivre l'augmentation de la consommation mondiale, non seulement dans les pays en voie de développement mais également dans les pays développés. L'engouement pour les projets environnementaux à travers le monde (usines de valorisation des déchets, champs d'éoliennes...) contribue également à remplir les carnets de commandes des compagnies

d'engineering et de construction ainsi que des fabricants de matériel lourd et de biens industriels.

Cette croissance est évidemment très intéressante pour l'industrie de l'assurance qui voit là un développement substantiel de sa base assurable. Mais à quel prix ?

Les usages du marché assurantiel font que les valeurs déclarées sont réévaluées par les assurés de façon plus ou moins systématique, souvent au travers d'indices sectoriels liés entre autres à l'inflation.

Cette tension sur les marchés cause une déconnexion toujours plus accentuée entre les coûts réels et les valeurs indexées. Aujourd'hui, les valeurs assurées ne représentent bien souvent qu'une partie des coûts de reconstruction des biens endommagés. Cela porte préjudice non seulement à l'assureur, qui calcule sa prime sur les valeurs déclarées, mais également à l'assuré qui risque de ne pas voir son sinistre remboursé comme

escompté : le montant payé pour reconstruire les biens détruits peut en effet excéder la limite de garantie accordée dans le contrat souscrit auprès de son assureur.

La crise économique actuelle, qui génère un arrêt de la croissance et donc une réduction notable du nombre de nouveaux projets dans les mois ou années à venir, devrait avoir un impact inverse sur les valeurs assurées. Néanmoins, le volume des carnets de commande des entreprises d'engineering et des constructeurs ne devraient décroître que lentement, étant donné la durée moyenne de 2 à 3 ans des projets en cours. Il en résulte que le coût de l'urgence en cas de sinistre ne saurait diminuer à court terme.

Liberty répond à cette problématique grâce à une équipe d'ingénieurs possédant une expérience internationale de l'industrie énergétique. Ils sont ainsi à même d'aider leurs clients à décider de l'opportunité d'une réévaluation de leurs biens assurés. Ceci permet aux souscripteurs et aux courtiers de mieux appréhender le risque et de proposer une couverture d'assurance appropriée aux attentes de l'assuré : une problématique essentielle pour un risk manager !

Réception de l'AMRAE



Marie-Gemma Dequae, Florence Bindelle et Pierre Sonigo (FERMA)



José Symenouh et Yvette Akoua (Groupe NSIA)



Jean-Marie Benier (LSN), Benoît Duhamel (Liberty) et Daniel Portet (LSN)

# Soirée cocktail de Liberty



Philippe Perrine et François Sivignon (Groupama)



Jacky Fichet (RATP)



Cedric Thevenot (Gras Savoye) et Christophe Moreau (AIG Europe)



# Géostratégie : l'ombre de la crise

**François Heisbourg**, Conseiller spécial à la Fondation pour la Recherche Stratégique, Président de l'International Institute for Strategic Studies et du Centre de Politique de Sécurité de Genève.



Si les conséquences génériques de la crise économique peuvent déjà être évaluées, c'est en grande partie parce qu'elle obéit aux mêmes phénomènes que ceux qui caractérisent le paysage géostratégique : ces phénomènes sont ceux de la mondialisation contemporaine, modelée par la révolution des technologies de l'information et des communications. C'est bien de la première crise économique de l'âge de la mondialisation dont il s'agit.

Certains résumant ce qui se passe par deux formules bien connues. La première, c'est "l'effet papillon", qui veut que le battement des ailes d'un lépidoptère aux antipodes puisse déclencher une tornade chez nous.

L'intuition est bonne : en effet, à l'ère de la mondialisation, tout événement se situe dans un système global. Mais ne nous y trompons pas : la crise massive des *subprimes* n'avait rien à voir avec un trivial battement d'ailes. Dans la pratique, une perturbation mineure d'un élément du système-monde ne se propage pas aussi facilement, car elle se heurte à ce que j'appelle "l'épaisseur du monde". Le réseau dense de connectivités qui caractérise la mondialisation n'est en effet pas un simple château de cartes. La deuxième formule est celle du "cygne noir", pour reprendre le titre de l'excellent livre de M. Taleb. Le monde est fait d'inconnues qui sont autant de cygnes noirs. Personne ne croit à leur existence car chacun sait que "dans nos pays, tous les cygnes sont blancs"... jusqu'à la découverte de l'Australie et de ses cygnes noirs !

Ici encore, la similitude est frappante. Cependant, dans la crise économique comme dans les bouleversements stratégiques récents, ce ne sont pas les inconnues qui se manifestent : le déclin de l'URSS avant la chute du mur de Berlin ou la montée d'Al-Qaïda avant le 11 septembre étaient des facteurs connus, du moins pour ceux qui voulaient bien s'y intéresser. Il en va de même pour les grandes données de base de la crise financière et économique :

développement exponentiel des exportations et de l'épargne chinoise ; achat massif de bons du trésor américains par la Chine ; abondance correspondante de liquidités à faible taux d'intérêt aux Etats-Unis et dans le monde ; prolifération des crédits immobiliers les plus douteux sur toile de fond de sophistication de produits financiers. Rien de cela n'était inconnu : point là de cygnes noirs.

Et pourtant, les surprises stratégiques existent : chute du mur de Berlin ; 11 septembre 2001... De même, la surprise financière et économique existe, avec la même dose d'imprévisibilité : aujourd'hui encore, nous n'avons qu'une idée imparfaite de l'ampleur du désastre résultant de l'empilement d'actifs toxiques.

Ce à quoi nous assistons, c'est à la convergence de trois phénomènes propres à la mondialisation :

- Tout d'abord, la complexité et la multiplicité inouïe des connectivités du système-monde et surtout la difficulté d'anticiper avec précision la manière dont les interactions se propageront. Ainsi, on sait décrire l'interdépendance entre les économies chinoise et américaine, mais cette description ne dit rien sur la façon dont ces connexions vont interagir en pratique et dans la durée ;
- Ensuite, et de façon similaire, la très grande difficulté qu'il y a à séparer les signaux porteurs de sens du bruit de fond. Ce ne sont pas les données qui manquent : au contraire, les flux de données se développent de manière exponentielle avec la révolution des technologies de l'information. Pourtant,

**“C'est bien de la première crise économique de l'âge de la mondialisation dont il s'agit.”**

l'accumulation des données ne suffit pas à produire du sens. L'épaisseur du monde joue ici contre un décryptage aisé du signal, qui est masqué par un bruit ambiant toujours plus élevé ;

- Enfin, et nous rejoignons ici les intuitions de l'effet





papillon et du cygne noir, le fait que toute crise est potentiellement mondiale. Cela vaut aussi bien pour les actes qui résultent d'une intention claire (tels qu'un attentat terroriste ou une attaque militaire), d'un acte d'origine humaine mais sans intentions dolosives (comme les variations du taux d'épargne de la Chine) ou d'une catastrophe indépendante de toute volonté humaine (comme le tsunami de décembre 2004 ou une pandémie de SRAS) mais interagissant avec la collectivité humaine.

C'est cette triple phénoménologie, qui s'applique aussi bien à la stratégie qu'à l'économie, qui sous-tend la place primordiale donnée à la notion de rupture stratégique dans le récent *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, qui couvre

aussi bien les menaces délibérées que les risques non intentionnels dès lors qu'ils affectent la sécurité de nos sociétés.

Ce choix n'a rien d'académique. Il en résulte des conséquences majeures et concrètes en termes doctrinaux, organisationnels et budgétaires. La doctrine, c'est la mise en exergue, dans notre nouvelle politique de sécurité nationale, de la fonction "connaissance et anticipation" aux côtés des classiques que sont, par exemple, la dissuasion et l'intervention.

À l'ère de la mondialisation, tout ce qui permet de connaître en temps utile l'émergence de risques systémiques nouveaux a une valeur extrême. Doctrine toujours, avec l'objectif qu'est désormais la résilience, à savoir la capacité pour nos sociétés à encaisser les coups et à rebondir quel que soit le type de crise : terroriste,

militaire, sanitaire, naturelle...


L'organisation ? Le remodelage des instances suprêmes de prise de décision, avec la création du Conseil de Défense et de Sécurité Nationale, la mise sur pied d'un conseil national et d'un conseiller national du renseignement, le renforcement des moyens de planification et de gestion de crise. Moyens budgétaires enfin, avec le renforcement notable des dépenses consacrées aux moyens de connaissance, de renseignement et d'anticipation.

Ainsi, le fait de souligner la part d'inconnu et d'imprévisibilité propre aux défis sécuritaires à l'âge de la mondialisation ne conduit pas au renoncement. Il débouche au contraire sur une restructuration profonde de notre façon de penser la sécurité et de nous organiser en conséquence.

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](http://www.agcs.allianz.com)

**Allianz. Financial solutions from A-Z**



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.

# Le risk management aujourd'hui



**Marie-Claude DELAVEAUD**  
Directeur des Risques et Assurances,  
DCNS

## Pourquoi un thème sur la prévention et les cycles d'assurance ?

Il est clair que nous sommes arrivés à la fin d'un cycle à la fin de l'année 2008 en dommages, et même en partie pour la RC. Les prix avaient beaucoup baissé et, depuis deux ans, la sinistralité des grands risques remonte. En outre, les assureurs enregistrent l'impact de la crise financière avec la baisse drastique des produits financiers. Selon certains assureurs, la hausse des tarifs en dommages qui se profile devrait être modéré, étalée sur plusieurs exercices et calculée selon la qualité des risques. Ceux qui n'auront pas fait d'effort de maîtrise des risques ou dont les statistiques dérapent pourraient se voir confrontés à des augmentations importantes alors que qu'autres ne connaîtraient que des révisions de taux d'environ 10%. Dès lors, la mise en place de plans de protection et de prévention devient un sujet majeur qui peut permettre de limiter le renchérissement des primes d'assurance.

## Comment voyez vous évoluer votre fonction ?

Nous avons mis en place un audit et une cartographie des risques depuis plusieurs années, ce qui nous a permis d'inscrire la prévention dans la durée et de pratiquer une vraie politique de rétention. Il s'agit pour nous de ne céder que les risques qui doivent l'être. Je travaille aussi sur la cartographie des risques liés à des projets, dont 75 % ne sont pas assurables. J'ai travaillé également sur les sujets environnementaux. Le changement, c'est la diversification de plus en plus importante de notre métier, le nombre de sujets toujours plus grand sur lesquels nous devons intervenir.

## Quelle est votre plus grande crainte en tant que risk manager ?

Ce que je redoute ? Un sinistre survenant sur un risque mal identifié, dont on aurait pas cerné les paramètres de survenance, et aggravé par le fait que nous évoluons dans la très haute technologie. Nous travaillons quotidiennement à auditer et contrôler les risques : le danger pour nous serait un risque que nous n'aurions ni détecté, ni financé, et qui pourrait mettre notre entreprise en difficulté.



**Yvon COLLEU**  
Directeur, EDF Assurances

## Qu'est-ce qui amène les risk managers à s'intéresser à Solvabilité 2 ?

C'est d'abord le calendrier : on se rapproche de plus en plus de la mise en place, avec des décisions qui ont un impact sur les assureurs mais aussi sur la réglementation à appliquer aux captives. Certains risk managers ont d'ailleurs participé à la dernière enquête du CEIOPS. Solvabilité 2 soulève de nombreuses interrogations. Ce processus favorise les assureurs diversifiés : cela peut-il conduire à la disparition d'acteurs spécialisés et à une raréfaction de l'offre ? Et qui va payer ? Si c'est le client, quel bénéfice en tirera-t-il ? Est-ce que cela ne risque pas de conduire les assureurs à standardiser la souscription, à tous accepter les mêmes risques et à refuser les autres ?

## Qu'est ce qui a changé dans votre fonction ces dernières années ?

Lorsque l'on est RM d'un groupe, on n'a que la

vision de ce groupe. Il est cependant indispensable de se confronter au marché, de croiser les expériences. L'AMRAE sert à cela. L'association nous permet de constituer des réseaux de contacts, de faire du *benchmarking* de manière informelle. C'est indispensable car les risques changent : je travaille pour un groupe qui est passé de monopole d'état à multinationale cotée. On a guère le temps de s'ennuyer et je constate que le métier change. Il faut aujourd'hui se montrer pédagogue et convaincre. EDF relève de la réglementation des appels d'offres européens : il a fallu l'expliquer au marché et faire le marketing de nos risques en toute transparence.

## Que redoutez vous le plus ?

Les "trous" de garantie ! Un contrat incomplet dans lequel il manque des pans de couverture, parce que l'analyse des risques a été mal conduite. C'est un vrai problème. Et il faut aussi arriver à gérer la volatilité du marché : il n'est pas simple d'expliquer en interne pourquoi un budget à la baisse pendant des années passe à la hausse. C'est difficile à faire comprendre et à faire admettre à une direction.

**Pascal TARDIEU**  
Directeur Risques et Assurances,  
Pierre Fabre S.A.

## Vous animez un atelier sur l'intelligence économique, pourquoi ?

Ce thème me concerne en tant que risk manager. Au sein de mon entreprise, je suis impliqué dans la "protection du patrimoine informationnel", notamment pour coordonner la mise en place et le contrôle des actions de sécurité visant à protéger les

informations jugées "sensibles". C'est une mission globale et transversale. Je travaille en relation avec d'autres directions centrales de l'entreprise : Informatique, Ressources Humaines, Juridique, ... Nous sommes ici dans ce que l'on a coutume d'appeler le "volet défensif" de l'Intelligence Economique (IE). Mais dans notre atelier, nous irons plus loin en cherchant à mettre en évidence ce que l'IE, dans sa définition la plus large, peut apporter à la gestion des risques.

### Comment évolue votre métier et qu'est-ce qui vous plaît en lui ?

Même si l'environnement économique et réglementaire a énormément évolué au cours des dix dernières années, notre métier reste profondément attaché à ses racines et à sa philosophie. Les méthodes et outils de travail ont certes évolué, mais ce qui a changé, c'est surtout le regard que les autres portent sur notre métier. Celui-ci est aujourd'hui connu et reconnu à tous les niveaux de l'entreprise. Je suis RM des Laboratoires Pierre Fabre depuis six ans, entreprise où j'ai eu la chance de créer cette fonction. J'exerce mon métier dans une entreprise indépendante à taille humaine, ce qui me permet d'avoir un champ d'action très large qui englobe la gestion des risques et la gestion des assurances. Ce qui me plaît le plus dans notre métier ? La multitude

des sujets à traiter et la richesse des contacts humains à tous niveaux : un jour en Comex pour soumettre un projet, le lendemain dans une usine de type Seveso pour participer à un exercice incendie POI, le surlendemain en réunion à Paris avec des courtiers, des assureurs et experts en pharmacologie ou en toxicologie...

### Quelle est votre plus grande crainte en tant que risk manager ?

Être pris à mon propre piège ! Nous sommes des prescripteurs : dans l'entreprise nous devons proposer des solutions et convaincre de leur nécessité. Le cauchemar serait qu'une solution de protection adoptée se révèle défailante le jour venu. Nous pouvons tous être confrontés à cette situation...

### Aymeric BOYER-VIDAL Entreprise Risk Management, GDF SUEZ

#### Les agences de notations s'intéressent-elles au risk management ?

C'est un thème d'actualité : au printemps dernier, Standard & Poor's a annoncé qu'il allait intégrer l'appréciation du dispositif de management des risques (Enterprise Risk Management ou ERM) dans son processus de notation des entreprises industrielles. Ce sera un critère de jugement supplémentaire et cela va retenir l'attention des directions générales et des directions financières.

C'est également une nouvelle opportunité pour notre métier. Standard & Poor's va conduire des entretiens thématiques avec les dirigeants et il nous appartient d'être acteurs dans les réponses apportées. C'est la possibilité pour nous d'être encore mieux reconnus en interne et de mettre en avant nos réalisations.

#### Qu'est-ce qui vous plaît dans votre fonction et comment l'avez-vous vu évoluer ces dernières années ?

Ce qui me plaît le plus dans ce métier, c'est la très grande variété des risques que nous avons à traiter. Cela nous permet de voir toutes les facettes de

&gt;&gt;



## Solutions Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux adaptées aux besoins de nos clients

Les sociétés du groupe XL Insurance développent des solutions créatives personnalisées à la RC des Mandataires Sociaux. Les couvertures proposées intervenant dès la première ligne sont accompagnées d'une norme de service la plus élevée de la profession, notamment au travers des délais de cotation, d'émission de police et de gestion de sinistres.

Si vous souhaitez avoir de plus amples informations sur notre expertise ainsi que sur la variété de nos services, n'hésitez pas à prendre contact au +33 (0)1 55 50 09 99.

[www.xlinsurance.com/professional](http://www.xlinsurance.com/professional)

**XL INSURANCE**  
FUNDAMENTAL STRENGTH – CAPITAL AND PEOPLE

"XL Insurance" est une marque déposée de XL Capital Ltd. XL Insurance est la marque commerciale utilisée par les sociétés d'assurance du Groupe XL Capital Ltd.

>> l'entreprise et nous donne la possibilité d'animer des contacts à tous les niveaux. Nous aidons à la pérenniser et à la développer. Quant à l'évolution de la fonction, en cette période de crise, elle est tirée par un renforcement des attentes de la direction générale. La crise que nous connaissons est directement liée à une mauvaise évaluation de l'exposition aux risques par certaines entreprises. Elle apporte une preuve supplémentaire qu'une entreprise peut réellement jouer sa survie sur la matérialisation d'un risque. Un bon risk management, ce n'est plus simplement une "bonne pratique" : cela devient vital.

### **Zaiella AISSAOUI** Responsable Assurances Groupe, Yves Rocher

#### **Qu'est ce qui motive la création d'un atelier sur les programmes internationaux ?**

Les programmes internationaux sont une préoccupation majeure des risk managers. Mais nous nous sommes rendu compte qu'il n'existait pas vraiment de document de synthèse sur le lancement de ces programmes. Il nous est donc apparu nécessaire de créer un nouvel atelier et d'essayer d'y traiter les bonnes pratiques en la matière. En outre nous vivons un renversement de cycle de l'assurance. La situation économique va peser sur les assureurs et sur les conditions de renouvellement : il est donc utile de s'interroger sur la manière de conserver des programmes sûrs et rentables.

#### **Qu'est ce qui a le plus changé dans le métier de risk manager ces dernières années ?**

Nous sommes passés d'une vision juridique, contractuelle et où primait le droit des assurances à

#### **Quelle est votre plus grande crainte en tant que risk manager ?**

Mon cauchemar, ce serait d'être pris en porte-à-faux par mes propres conclusions. D'avoir réalisé une analyse des risques concluant à un niveau de danger relativement bas et d'avoir le lendemain un gros sinistre qui survient. Même si l'analyse détermine un niveau de risque admissible, et que ce dernier est contenu par un dispositif de maîtrise, cela ne signifie pas pour autant que le risque ne puisse jamais se matérialiser. Mieux vaut avoir fait passer ce message à temps... pour ne pas avoir à l'expliquer après le sinistre !

un rôle d'identification du risque et de véritable stratégie des transferts de ce risque ou de sa prévention. Nous travaillons à céder, circonscrire ou prévenir le risque, nous permettons à nos entreprises de déployer leur activité dans les meilleures conditions possibles. Cela peut aller jusqu'à la participation à l'élaboration des chartes et des valeurs du groupe. Nous sommes passés à un rôle de prescripteur et de conseil en gestion du risque pour faciliter le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

#### **Quelle est votre plus grande crainte en tant que risk manager ?**

Ma crainte est liée aux effets de la crise économique. Ce serait la disparition de nos partenaires assureurs, le fait de ne tout simplement plus pouvoir trouver de solution aux problèmes qui nous sont posés pour que l'activité quotidienne de l'entreprise puisse se dérouler. Nous savons faire face à un manque de capacités dans un domaine ou sur un risque : par contre, la généralisation d'une telle disparition rendrait notre tâche impossible.



### **Michel POZZO DI BORGIO** Responsable du Pôle Risques, Banque de France

#### **Y a-t-il encore des surprises lors de la mise en place de dispositifs de risk management ?**

Il y a toujours un décalage entre la théorie et la réalité vécue par ceux qui mettent en place un dispositif de risk management. L'important est d'être conscient des difficultés pouvant être rencontrées, afin d'adapter en permanence ce dispositif et de faciliter sa mise en œuvre. Nous avons voulu balayer, dans le cadre de l'atelier "Gestion des risques, de la théorie à la pratique", de très nombreux sujets allant de la politique de gestion des risques à la cartographie, la collecte des anomalies ou encore au reporting. Je crois que cela entre bien dans le cadre de l'AMRAE, dont le but est d'aider les experts du risque dans leur pratique quotidienne.

#### **Qu'est ce qui vous plaît le plus dans votre métier ?**

L'éventail d'expertise et de thématiques abordées est à l'échelle de l'entreprise ! La fonction de risk manager permet d'être au contact de l'ensemble de l'organisation et, en général, au niveau le plus élevé. C'est par ailleurs un travail de création et de relations humaines. Nous imaginons des solutions et devons faire en sorte qu'elles soient tout à la fois adoptées par ceux à qui elles s'adressent et adaptées à la réalité de l'entreprise.

#### **Quelle est votre plus grande crainte en tant que risk manager ?**

Je n'ai pas vraiment de cauchemar ou de grande crainte. Le risque demeurant avant tout une perception, il y aura toujours des optimistes et des pessimistes. Risk manager est un métier récent, qui n'existe que par la plus-value qu'il peut apporter. C'est un métier qui doit faire ses preuves. Le risk manager est un peu comme Sisyphe, qui doit tous les jours hisser sa pierre jusqu'au sommet de la montagne : il faut constamment démontrer l'intérêt de sa démarche.