

Strategic RISK

SOLUTIONS DE RISK MANAGEMENT ET DE GOUVERNANCE

www.strategicrisk.co.uk JOUR 1 28 JANVIER 2010

LES NEWS

L'actualité du risk management et des Rencontres

Pages 1-2

LES INDICATEURS DE RISQUE

Le panorama



Pages 8-9

OPINION

Gérard Lancner



Page 12

AMRAE LE QUOTIDIEN

sponsorisé par



Liberty
International
Underwriters.

Member of Liberty Mutual Group

L'AMRAE met la formation et la communication à l'honneur



Michel Yahri participe à la Conférence pour la 18^{ème} fois

“Nouveau monde : nouveaux risques”. Dans un monde qui change, même les professionnels du risque se cherchent des repères. Pour leur 18^{ème} édition, les Rencontres de l'AMRAE reviennent à Deauville. Ce grand rendez-vous s'y établira désormais tous les deux ans. Certains auraient sans doute préconisé d'adopter une destination où l'hiver est plus clément, mais les responsables de l'organisation de l'évènement, et notamment Corinne Cruetze, Déléguée générale de l'AMRAE, trouvent le lieu particulièrement adapté à ce rendez-vous annuel.

L'édition 2010 montre de toute façon que la fraîcheur de la célèbre station balnéaire normande au mois de janvier n'a pas refroidi les enthousiasmes : le Président de l'AMRAE, Gérard Lancner, a

d'ailleurs annoncé que le cap des 1700 inscrits venait d'être franchi. Visiblement satisfait que les Rencontres réunissent chaque année davantage de participants, Gérard Lancner s'est également félicité du succès de la session de formation organisée le mercredi matin. C'est l'une des nouveautés de l'édition 2010 des Rencontres.

Ce cours magistral, ponctué de quatre retours d'expérience de professionnels du risque en entreprise, a réuni pour sa première édition plus d'une centaine de personnes. Cette nouvelle initiative atteste de la volonté de l'AMRAE de mettre l'accent sur la formation et notamment sur la manière de communiquer et de s'intégrer dans l'entreprise.

En effet, la crise hâtant les choses, et avec l'entrée en vigueur

de nouvelles réglementations ces deux dernières années, l'AMRAE a eu confirmation que le message qu'elle cherche à faire passer depuis plusieurs années est bien le bon : désormais, la gestion des risques est devenue un outil de gouvernance stratégique que l'on peut qualifier d'indispensable.

Conséquence immédiate, les professionnels du risque sont donc entrés de plain-pied dans l'ère de la communication, tant interne qu'externe, tant avec les acteurs opérationnels qu'avec les administrateurs.

“Parlez-vous ERM ? ou l'ERM démystifié” était le thème de ce premier atelier. Pendant deux heures, le Professeur Jean-Paul Louisot, à la fois enseignant à

suite en page 2

MIEUX QUE COMPRENDRE VOUS COMPRENDRE

Assurances pour les Entreprises

LIBERTY en FRANCE
3 rue Scribe 75009 Paris
T: 01 53 05 90 59
E: Francecontact@libertyiu.com

- Construction
- Dommages Energie, Chimie, Pharmacie
- Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile de l'Employeur
- Responsabilité des Dirigeants et des Administrateurs

- Risques des Institutions Financières
- Maritime et Transports
- Aviation
- Assurances Crédit, Caution et Risques Politiques



Liberty
International
Underwriters.

Member of Liberty Mutual Group

Liberty International Underwriters est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la Financial Services Authority. L'activité et les contrats souscrits en France restent soumis aux réglementations et Droit français.

www.liueurope.com/french



Rejoignez notre
groupe exclusif des
Risk Managers
sur LinkedIn :
www.linkedin.com

Embellie dans l'assurance française malgré une forte hausse de la sinistralité

A chacun ses habitudes. Tous les ans, à la veille des Rencontres de l'AMRAE, la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) présente un premier bilan de l'année écoulée. L'assurance dommages est toujours à la peine : le montant total des cotisations n'a progressé que d'un petit 1 % l'an dernier, s'établissant à 45,2 milliards d'euros, après une hausse, déjà modeste, de 2,5 % en 2008. L'assurance dommages a pâti à la fois du manque de croissance du PIB – un bon indicateur de la matière assurable – et de la concurrence tarifaire, notamment en assurance automobile, ont précisé les assureurs. L'assurance dommages des professionnels est encore un peu plus en retrait, avec des cotisations 2009 qui stagnent à 20,2 milliards d'euros.

Sur ce marché peu dynamique, la sinistralité se dégrade et la charge totale des sinistres bondit en un an de 10 % à 35 milliards d'euros. Cette forte hausse,

d'un niveau jamais observé durant les dix dernières années, succède à une très légère contraction du coût des sinistres en 2008, une tendance qui touche tous les secteurs, souligne la FFSA.

Il faut bien reconnaître que la météo n'a rien arrangé. En effet, la tempête Klaus et les vents exceptionnels qui ont sévi dans certains départements du Sud-ouest entre le 23 et le 25 janvier 2008, ont coûté 1,7 milliard d'euros, contre une première estimation de "quelques centaines de millions" faite il y a un an par Jean-François Lequoy, délégué général de la FFSA.

En dépit de ce tableau peu engageant du côté de l'assurance dommages, les responsables de la FFSA avaient plutôt le sourire, grâce à l'embellie observée en assurance vie. Après deux années de baisse, l'assurance vie a profité en 2009 de la diminution de la rémunération des produits de court terme. Au final, selon les estimations de la FFSA, le total des

cotisations encaissées en 2009 par les sociétés du secteur va se situer juste en dessous de la barre des 200 milliards d'euros en s'établissant à 199,5 milliards, une hausse de 9 % sur un an.

La FFSA se félicite par ailleurs d'avoir été entendue et que "la spécificité de l'assurance" soit reconnue et maintenue dans les systèmes de surveillance financière qui sont sur le point de voir le jour en France (voir ci-dessous) ou en cours d'élaboration en Europe.

"Face à l'évolution des défis auxquels les sociétés sont confrontées, la gestion des risques est la grande affaire du XXI^e siècle" défendait enfin la Fédération, qui souhaite "jouer un rôle d'animateur" et "apporter aux parties prenantes les informations utiles à l'analyse des problématiques contemporaines". Comme l'AMRAE, la FFSA se félicite que la gestion des risques soit à la mode et veuille aussi se faire entendre dans le débat.

suite de la page 1

l'université de Paris Panthéon Sorbonne et directeur pédagogique du CARM Institute, s'est employé à expliquer ce qu'était l'ERM (ou *Entreprise-wide Risk Management*), un nouveau "mantra" qui fait son apparition dans les conseils d'administration. Comment adapter son discours, comment faire passer le message essentiel ? Non sans humour, Frédéric Lucas, Risk & Insurance manager chez Publicis Group, a résumé les choses en expliquant que "le but du risk manager n'est pas de travailler, mais de faire travailler les autres".

La nouvelle autorité de contrôle des banques et des assurances sera opérationnelle en février

C'est officiel. Le 20 janvier, un communiqué du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi est venu confirmer que l'ordonnance créant l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) de la banque et de l'assurance avait été présentée au conseil des ministres. Ce nouveau gendarme du secteur financier sera placé sous l'égide de la Banque de France et regroupera l'actuelle Commission Bancaire, le Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI), l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles (ACAM) et le Comité des Entreprises d'Assurance (CEA). La nouvelle autorité voit ses attributions renforcées en matière de consommation. Elle pourra saisir le Comité consultatif du secteur financier sur des sujets de protection du consommateur. Par ailleurs, un processus contradictoire est prévu dès l'élaboration des rapports et jusqu'à l'énoncé éventuel d'une sanction.

La nouvelle autorité, composée de 16 membres, sera présidée par Christian Noyer, Gouverneur de la Banque de France. "Le vice-président, expérimenté en matière d'assurance, et les autres membres du collège ainsi que ceux de la commission des sanctions, seront nommés dans les prochaines semaines", précise le communiqué.

Cette fusion des autorités d'agrément et de contrôle de la banque et de l'assurance, prise en application de la loi de modernisation du 4 août 2008, n'aura pas manqué de faire grincer des dents chez les assureurs. D'abord, les commissaires contrôleurs sont très attachés aux méthodes qu'ils ont développées au fil du temps et qui font largement appel aux contrôles sur place, dans les sociétés. Ils ne cachent pas leur réticence à voir l'ACAM fusionner avec la Commission Bancaire, un organisme plus lourd en termes d'effectifs.

Ensuite, l'émergence de l'ACP a une fois encore divisé les assureurs en plusieurs camps. Les entreprises, un

temps unies pour défendre les spécificités de leur activité au sein de la future Autorité de contrôle prudentielle, se sont divisées. L'unanimité a en effet volé en éclats la semaine dernière, lorsqu'il s'est agi de choisir le candidat idéal pour le poste nouvellement créé de vice-président de l'ACP. La Mutualité Française et le GEMA, qui fédèrent les mutuelles de santé (38 millions de personnes protégées) et les mutuelles d'assurances (une voiture assurée sur deux), ont en effet annoncé qu'elles soutenaient la candidature surprise de Jean-Luc de Boissieu, l'actuel secrétaire général du GEMA. "Sa double qualité de professionnel de l'assurance et d'ancien haut fonctionnaire lui confèrent la compétence et la neutralité voulue pour exercer cette fonction avec autorité", expliquent les mutuelles. Une manière de critiquer le candidat des assureurs "capitalistes" de la FFSA, Jean-Philippe Thierry, ancien membre du directoire d'Allianz et ex-patron des AGF.

Liberty, la croissance maîtrisée

Liberty Mutual Insurance Europe a ouvert la souscription en assurance directe à Paris en 2005 et s'est rapidement installé sur le marché comme un assureur spécialisé en risques sous la marque commerciale Liberty International Underwriters. La branche française s'est appuyée sur la réputation et la solidité financière de la maison mère, Liberty Mutual. **Olivier Muraire**, le Directeur général pour la France, répond à nos questions tant sur les tendances actuelles du marché français que sur les raisons du succès de Liberty.

Cela fait cinq ans que Liberty Mutual Insurance Europe a ouvert sa succursale à Paris. Quel bilan tirez-vous de ces cinq années d'activité ?

Liberty s'est rapidement installé parmi les spécialistes des risques financiers et de la RC des Mandataires Sociaux grâce à une équipe professionnelle qui a su mettre au point des contrats adaptés au marché. Le développement de la RC est intervenu postérieurement, dans un marché davantage saturé et qui redevenait plus compétitif. C'est donc un développement moins spectaculaire mais qui est maintenant solide tant en RC générale qu'en RC professionnelle, avec des capacités au meilleur niveau du marché. Nous avons reçu un excellent accueil de la part des courtiers ainsi que des risk managers et nous leur en sommes très reconnaissants. C'est un encouragement important qui nous a conduit à développer nos services et à ouvrir, en 2009, trois nouvelles lignes de souscription : dommages, construction, maritime et transport. Notre offre est maintenant plus diversifiée et plus complémentaire.

Le marché a, dites-vous, évolué. Comment le percevez-vous ?

Une concurrence plus active et une sinistralité bénigne ont conduit à une baisse significative des taux. Dans un tel contexte, il est plus difficile de faire valoir ses compétences et apprécier ses services. Cela nous a demandé des efforts techniques supplémentaires pour ajuster les analyses de risque et de la persévérance pour développer une gamme de couvertures adaptées aux entreprises du marché français. Pour améliorer la qualité de notre offre, nous avons également développé nos services de gestion des sinistres et de gestion administrative. Nous avons réussi à grandir en souscrivant aux conditions

du marché, tout en étant attentif à l'évolution et à la qualité des risques.

Comment voyez-vous le marché évoluer en 2010 et au-delà ?

En matière de risques financiers, des sinistres importants et des cumuls entre les RC professionnelles et les RCMS ont conduit à une certaine contraction de l'offre dès la mi-2009 et donc à une hausse des tarifs qui va se poursuivre en 2010. Hors risques financiers, les renouvellements du 1^{er} janvier ont été globalement stables. J'avais analysé les cycles lors d'un atelier de l'AMRAE 2009 sur l'évolution du marché et nous avions déterminé que tous les éléments d'un retournement étaient présents mais que celui-ci ne se déclenchait pas. Un an plus tard, je pense qu'en l'absence d'évènement majeur, la stabilité devrait perdurer car les entreprises ne négligent pas la prévention et les assureurs sont attentifs à maintenir le niveau des taux des risques de qualité. Nous n'anticipons donc pas de hausses significatives pour cette année. À plus long terme, les tendances générales en risques d'entreprise vont se poursuivre : offre tangentielle à la baisse par la spécialisation et les concentrations, volonté de maintenir des résultats techniques positifs dans un environnement financier instable, nécessité d'une capitalisation importante pour les activités spécialisées, amélioration de la prévention et de la gestion des risques. Ces tendances doivent conduire à des hausses ciblées et modulées par la qualité propre des risques de chaque grande entreprise.

Votre croissance s'est accélérée en 2008 et 2009 : quelles sont les raisons de cette progression ?

C'est principalement les activités



originelles qui ont connu une croissance soutenue. Cela est lié à une présence suivie auprès des courtiers et à des produits plus nombreux, dont l'ajustement attentif aux risques a permis de convaincre les clients. C'est très encourageant car c'est une confirmation pour les équipes des Risques Financiers et de RC Générale et Professionnelle. Ces activités déjà installées continuent à se renouveler en 2009 avec par exemple Liberty Intégrale : il s'agit d'une police packagée pour les risques RCMS et financiers, qui a décroché l'Argus d'Or de l'innovation notamment grâce à ses extensions de garanties et de services. Il faut aussi évoquer le développement d'un produit Menace Chantage Enlèvement et, dans les toutes prochaines semaines, un produit spécifique RC Environnement.

Vous avez récemment ouvert de nouvelles lignes d'activité : quelles sont vos ambitions pour celles-ci ?

En risque Industriel Dommages, dans un marché très concurrentiel, nous limitons pour le moment notre intervention aux risques Electricité, Energie, Pétrole, Chimie, Pharmacie, c'est-à-dire des domaines demandant à la fois de l'expertise technique et des capacités significatives ; nous étendrons notre domaine de souscription dans le futur. En construction, nous avons réalisé quelques Tous Risques Montage et de nombreuses Tous Risques Chantier, notamment sur des appels d'offres publics, souvent en synergie avec la RC qui offre des garanties

complémentaires tant en TRC qu'en RC Maître d'Ouvrage ou en Ingénierie. En Maritime et Transport, nous n'avons ouvert la souscription qu'en fin d'année : nous n'avons donc pas encore souscrit beaucoup d'affaires mais nous avons ressenti un vif intérêt, notamment pour les capacités significatives (25 millions de dollars) que nous pouvons proposer en RC maritime. Toutes ces nouvelles activités spécialisées s'inscrivent dans notre stratégie de construction d'un portefeuille équilibré et diversifié, assurant la pérennité de l'activité en France.

Quelles sont les caractéristiques qui font la spécificité de Liberty ?

Liberty Mutual est une grande compagnie qui a su croître de façon très significative pour entrer dans le groupe des dix premiers assureurs mondiaux en IARD, avec plus de 25 milliards de dollars de primes ; nous avons néanmoins conservé des réflexes de grande prudence qui nous ont permis de traverser la crise financière en maintenant nos profits et sans impact significatif sur le bilan. Notre nature mutualiste nous permet d'avoir une vision du développement moins perturbée par les à-coups des marchés financiers. Liberty International Underwriters, qui est notre marque sur le marché de l'assurance des risques d'entreprise, est donc un acteur stable, doté d'objectifs de croissance modérés mais constants.

Quelles sont les particularités de l'équipe française ?

Même si nous n'avons pas encore développé tous les domaines d'activité en France, nous bénéficions des capacités d'une grande compagnie. Nous relevons le défi de construire un acteur connu et reconnu sur notre marché ; c'est stimulant et cela nous donne envie de maintenir le rythme de développement soutenu que nous avons connu. Pour progresser, nous tablons sur notre capacité à servir les besoins du marché. Grâce à leur expérience diversifiée et à leur compréhension des attentes du marché, les membres de l'équipe ont des compétences techniques étendues dans leur domaine. Ils ont également une forte envie d'entreprendre et de se développer, ce qui les rend efficaces et disponibles pour répondre aux sollicitations des courtiers et clients : c'est avec eux et pour eux que nous travaillons.

RCMS : un pur produit de son époque

Il est important, en ce début 2010, de se rappeler que la RCMS est un pur produit de la crise de 1929, créé à l'origine en Angleterre avant de connaître un grand essor aux Etats-Unis. La crise économique que nous traversons va, comme chaque période de crise, considérablement accroître les risques de mise en cause des dirigeants. Il en résulte la perspective d'une forte croissance de ce type d'assurance.

Cette tendance s'explique par des facteurs conjoncturels comme par exemple la progression sur une année de près de 20 % du nombre de défaillances d'entreprises. Celle-ci a pour corollaire une montée significative des actions en comblement de passif. L'attention portée

par les pouvoirs publics au stress au travail en est une autre illustration.

Mais au-delà, la poussée de facteurs plus structurels est indéniable. Le premier en est certainement le renforcement des autorités de contrôle, mais aussi leur internationalisation : réglementation européenne, lois de réglementation financière de part et d'autre de l'Atlantique, et même mondialisation – à en juger par quelques uns des sujets dont le G20 se saisit. Bien entendu ceci se traduit pour les dirigeants par des obligations supplémentaires, très évolutives et difficilement prévisibles car souvent "politiques", sources de réclamations futures à leur rencontre. Le développement de codes de gouvernement d'entreprise (la

soft law anglo-saxonne), même s'il est très positif et permet de restreindre l'emprise publique sur le monde des affaires, est lui-même, au-delà des lourdes contraintes induites, un facteur multiplicateur de la mise en cause de la responsabilité des dirigeants.

Il faut aussi clairement identifier une importante novation : nous ne pouvons plus raisonner en termes d'obligation de moyens. En effet, toutes les réglementations créent désormais peu ou prou une obligation de résultat. Les réglementations Bâle 2 pour la banque, Solvency 2 pour l'assurance ou encore la "8ème directive CE" pour toutes les sociétés cotées illustrent cette tendance. Il en résultera non seulement des

contraintes accrues pour les dirigeants d'entreprises ; en outre, ceci risque fort d'induire une prépondérance de la jurisprudence sur le droit écrit. On a bien sûr en référence le système de tort law aux Etats-Unis et son important coût sociétal.

Cependant, ne nous y trompons pas, ce constat représente une opportunité pour les professionnels des risques. Plus que jamais, entreprendre veut dire maîtriser le risque : les notions de conseil, d'expertise, d'assistance et d'assurance sur les devoirs, obligations et responsabilités des dirigeants en sont devenues des composantes primordiales.

Guy Lallou, Directeur Général, XL Insurance

Lois anti-corruption, analyse des risques et développement pérenne de l'activité

Tous les états membres de l'OCDE se sont dotés de lois criminalisant la corruption d'officiels étrangers. Cependant, force est de constater que l'application de ces lois a été jusque là relativement inefficace. Les entreprises qui appliquent scrupuleusement ces règles, qu'elles soient basées ou non aux Etats-Unis, citent régulièrement ces lois comme un handicap commercial vis-à-vis de leurs concurrents, qui eux peuvent se permettre de verser des dessous de table en toute impunité. 2010 sera-t-elle l'année du tournant en la matière ?

On peut raisonnablement prédire qu'en 2010, les Etats-Unis resteront en pointe sur ce sujet, en particulier sur la mise en application des lois répressives. Ainsi, depuis 2005, au nom du *Foreign Corrupt Practices Act*, le Département de la Justice américain (DoJ) a lancé des poursuites contre des entreprises privées dans 58 affaires, soit plus que pendant les 25 années précédentes. En effet, le DoJ considère désormais que la loi s'applique à l'ensemble des entreprises cotées sur les marchés américains et plus seulement aux entreprises de nationalité américaine. Dans le même temps, le DoJ a pour habitude de réclamer – la plupart du temps avec succès – la coopération de ses homologues dans les pays les plus développés.

Deuxième point : on constate que les autres états commencent à rattraper les Etats-Unis sur ces sujets, l'Allemagne en étant l'exemple le plus frappant. En 2007 et 2008, pour des affaires

de corruption à l'étranger, l'entreprise Siemens a dû s'acquitter d'amendes atteignant un montant total record de 1,6 milliard de dollars, auxquelles viennent s'ajouter 1 milliard de dollars en divers frais d'avocats et d'expertises comptables. Bien que les résultats obtenus par le Royaume-Uni soient moins spectaculaires, un nouvel arsenal législatif anti-corruption, plus efficace, devrait être adopté avant les élections législatives prévues en mai 2010. De leur côté, les autorités japonaises ont obtenu, il y a maintenant un an, leur première victoire devant les tribunaux, en faisant condamner une entreprise coupable de corruption à l'étranger, au Vietnam en l'espèce. De même, le gouvernement français – et les entreprises françaises – sont également sous pression pour faire preuve de leur bonne volonté en la matière et s'aligner sur les standards internationaux.

Troisième aspect, qui n'est pas sans importance, l'application des lois anti-corruption devient un sujet de préoccupation majeure pour nombre de gouvernements de pays recevant des investissements étrangers.

Parmi ceux-ci, la Chine : près de 106 000 fonctionnaires y ont été poursuivis en 2009, dans le cadre d'un effort continu de lutte contre la corruption. Les autorités chinoises l'ont clairement fait savoir : les hommes d'affaires comme les fonctionnaires pourront être poursuivis, tant dans des entreprises publiques que privées.

Cette évolution sur la scène internationale envoie un signal fort : désormais aucune entreprise de dimension internationale ne peut se passer d'un système anti-corruption en bonne et due forme. La rédaction d'un code éthique rigoureux en est la première étape indispensable, mais comme dans le cas de Siemens, l'expérience montre que de tels outils peuvent se révéler contre-productifs s'ils n'existent que sur le papier. Les dirigeants de l'entreprise – à commencer par les membres du Conseil d'administration – doivent faire preuve d'un véritable engagement personnel, en formant leurs collaborateurs et en faisant en sorte que ceux qui sont en première ligne sachent à qui s'adresser en cas de problème.

L'attention portée actuellement par la communauté internationale à la lutte anti-corruption ne veut pas dire que les entreprises "propres" doivent pour autant se détourner des pays réputés fortement corrompus. Bien au contraire ! En effet, si le versement d'un pot-de-vin peut apporter un avantage à court terme à une entreprise, celle-ci s'expose avec quasi-certitude à de futures poursuites judiciaires et au chantage, sans parler du risque de tout perdre en cas de changement de régime.

Par le passé, les entreprises pratiquant la corruption pouvaient y voir un vrai avantage compétitif. Si tel a pu être le cas, les règles du jeu ont désormais bien changé. Dans le monde d'aujourd'hui, la mise en place par l'entreprise d'une véritable démarche éthique et de mise en conformité avec la loi, fondée sur une solide analyse des risques réels, est essentielle pour assurer la pérennité de ses activités, en particulier sur les marchés les plus à risque.

John Bray, Directeur d'analyse sur la lutte anti-corruption, Control Risks





2010: Laissez-nous gérer.

IARD | Assurances de Personnes et Affinités

Depuis 25 ans, ACE gère la responsabilité de vos risques pour vous permettre de réaliser vos projets. Nous appelons cela «assurer le progrès». Pour savoir comment nos collaborateurs, notre force financière, nos capacités internationales et la souplesse de notre approche peuvent assurer vos progrès futurs, consultez acegroup.com



25 ans
d'innovations

À quand la retraite ?

En France, 2010 sera l'année où le débat sur les retraites sera porté sur la place publique. Les lois Fillon de 2003 ne seront en place que jusqu'en 2012 : la question est désormais de créer un nouveau cadre législatif qui soit non seulement acceptable sur le plan politique mais également durable. Le Président de la République souhaite un débat aussi large que possible et ne veut éliminer aucune possibilité, aussi radicale soit-elle.

La situation actuelle ne semble en effet guère viable. L'année dernière, Danièle Karniewicz, la présidente de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), faisait état du déficit croissant de son organisme lors d'une interview avec *La Dépêche du Midi* : "Il existe un problème structurel important lié à la démographie et au vieillissement de la population. La CNAV accumule les déficits depuis plusieurs années. Pour 2009, il s'élève à huit milliards d'euros et pour 2010, nous projetons dix milliards d'euros. C'est intenable. Il y a un vrai problème de financement pour les années qui viennent, jusqu'en 2020-2030".

Aux problèmes de financement s'ajoutent des problèmes politiques bien spécifiques à la France. La proportion de personnes encore en activité dans la

Partout en Europe, l'âge de la retraite et ses modalités sont un sujet brûlant. Il semble inévitable que nombre d'entre-nous soient contraints de travailler plus longtemps que prévu. Mais votre entreprise est-elle pour autant prête à accueillir les seniors ? Par Andrew Leslie

tranche d'âge 55-64 ans n'est que de 38,1 %, le taux le plus faible d'Europe. La série de grèves du mois de novembre 2007 montre à quel point il va être difficile de rationaliser le système existant et surtout de toucher au statut des catégories les mieux loties. Dans le même temps, une enquête du *Financial Times* montre que 71 % des Allemands et plus de 50 % des Français et des Espagnols ne souhaitent pas travailler au-delà de l'âge fixé pour la retraite. Inversement, 66 % des Américains, 61 % des Britanniques et 59 % des Italiens seraient prêts à le faire. Les pays dont le système social est perçu comme étant plus généreux seront ceux qui auront le plus de difficultés à persuader leurs actifs d'accepter un nouveau régime de retraite nettement plus spartiate.

Paradoxalement, peu sont ceux qui pensent que le système pourra survivre sans réforme. Il y a donc fort à parier que tous les Européens, Français

inclus, devront se faire à l'idée de travailler bien après 60 ans pour bénéficier de conditions de retraite acceptables. La question est de savoir comment les grandes entreprises réagiront : à l'heure actuelle, le consensus semble être qu'une force de travail jeune et pleine d'énergie est préférable.

Par ailleurs, l'évolution de la pyramide des âges au sein des entreprises ne résultera pas simplement d'une éventuelle réforme des retraites. Même si un âge normal de départ à la retraite est fixé par les textes, certains employés exigeront de pouvoir travailler plus longtemps de façon à améliorer les conditions financières de leur retraite. Au Royaume-Uni, l'année dernière, une procédure a fini devant la Cour de justice des Communautés pour déterminer si l'existence d'un âge de la retraite par défaut (pouvant contraindre un employé à partir en retraite) était ou non en désaccord avec les textes anti-discrimination de l'UE. La Cour n'a pas retenu cette possibilité, mais elle a renvoyé le cas devant la justice britannique, tout en indiquant que le gouvernement devrait, en 2010, traiter le dossier de "l'âge de la retraite par défaut" avec la plus grande attention. "Dans ces conditions, je vois mal comment

65 ans pourrait dorénavant être retenu comme un âge par défaut", indique un juge chargé de l'affaire.

Certaines grandes entreprises se préparent à employer davantage de seniors. La chaîne britannique de grands magasins de bricolage B&Q a anticipé cette évolution démographique dès les années 90. Elle a alors décidé de tenter une expérience et de n'employer que des personnes de plus de 50 ans dans son magasin de Macclesfield, dans le nord de l'Angleterre. Un an plus tard, B&Q a pu comparer les résultats de Macclesfield avec quatre autres sites comparables : le turnover salarial était six fois moindre, l'absentéisme 39 % moins élevé et les bénéfices supérieurs de 18 %. Le consensus selon lequel un personnel jeune est toujours préférable commençait visiblement à se lézarder : depuis, B&Q emploie très volontiers les seniors. En 1999, B&Q a même aboli la notion "d'âge normal de départ en retraite", laissant la décision aux intéressés. Les salariés prennent désormais la retraite à l'âge qui leur convient. Il est intéressant de noter que, contrairement à certaines idées reçues, la prolongation de l'emploi des seniors n'a pas pour autant asséché l'emploi des jeunes. Ce système exige certes un effort de gestion du personnel un peu plus important, mais B&Q considère que l'âge normal de la retraite n'est jamais qu'une convention.

Dans tous les cas de figure, nous allons assister à une évolution de la pyramide des âges au sein des structures européennes. Les entreprises qui anticipent la tendance dès maintenant, plutôt que d'attendre de se retrouver devant le fait accompli, parviendront à en tirer des avantages concurrentiels non négligeables.

L'évolution de la pyramide des âges au sein des entreprises ne résultera pas simplement d'une éventuelle réforme des retraites...





Des Solutions Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux adaptées à vos besoins

Les sociétés du groupe XL Insurance développent des solutions créatives et personnalisées pour 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 de plus amples informations sur nos services et notre expertise, contactez nous au **+33 (0)1 55 50 09 99**.
www.xlinsurance.com/professional

"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.

XL INSURANCE

STYLE DE VIE

Qualité de la vie

Le palmarès



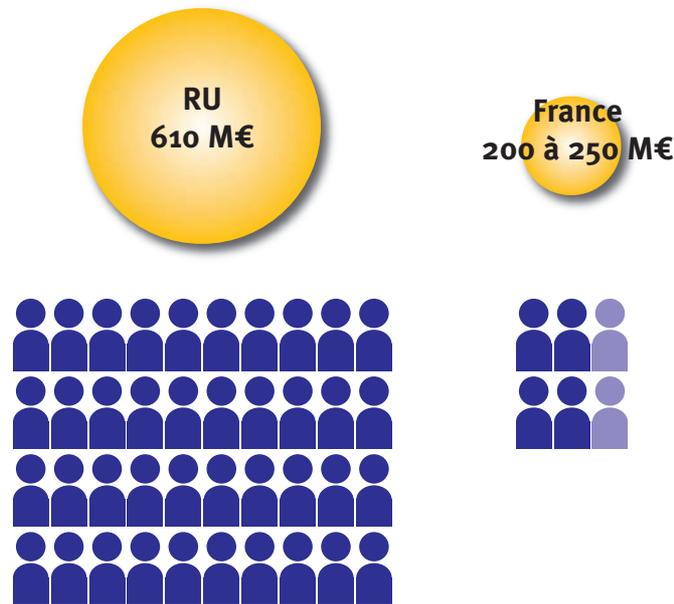
Source : International Living Magazine ; Photos : istockphoto.com/RogiervdE

Pour la cinquième année d'affilée, la France arrive en tête du classement des pays où il fait le meilleur vivre. "La lourdeur de sa bureaucratie et son niveau d'imposition élevé sont plus que compensés par une qualité de vie et un système de santé insurpassés", conclut le magazine *International Living*.

La notion de qualité de la vie est un facteur de motivation important lorsqu'il s'agit de proposer une expatriation – ou plus simplement de motiver un salarié à rester dans un pays. Bien que ce classement soit subjectif, il indique néanmoins que les entreprises françaises disposent d'un avantage en matière de recrutement des talents.

IMPOSITION

France : une taxe exceptionnelle sur les bonus



Nicolas Sarkozy a emboîté le pas à Gordon Brown et la France a donc annoncé une taxe exceptionnelle sur les bonus versés aux banquiers. Le Trésor américain a lui aussi indiqué qu'il allait limiter les rémunérations dans les établissements ayant bénéficié de l'aide de l'état. La France et le Royaume-Uni ont donc l'intention d'imposer une taxe controversée de 50 % sur les bonus bancaires. Ces mesures devraient toucher les 3000 traders français dont les bonus dépassent les 27 500 euros ainsi que quelque 20 000 traders britanniques. Le fisc français espère engranger l'équivalent de 250 millions d'euros, le Royaume-Uni table sur 600 millions. Le but est de dissuader les banques d'octroyer des bonus pharaoniques, qui ont poussé les traders à des prises de risques exagérés et à la crise bancaire. Nombre de voix s'élèvent néanmoins pour dénoncer une manœuvre électorale.

Source : Xinhua News

EXPANSION

Des villes à la croissance explosive



Source : statistiques internationales et nationales ; Photo : istockphoto.com/mstay

L'illustration montre les taux de croissance annuels estimés entre 2006 et 2020 pour les trois villes du monde à l'expansion la plus rapide. Les résultats sont basés sur une interpolation d'estimations fournies par des agences de statistiques nationales et mondiales.

CATASTROPHES NATURELLES

Ces chères "CatNat"



Tempête Klaus
2,4 Md €



Intempéries et tornades du
mois de février aux USA
1 Md €



Averses de grêle en Suisse, Autriche,
Pologne et République tchèque
870 M €

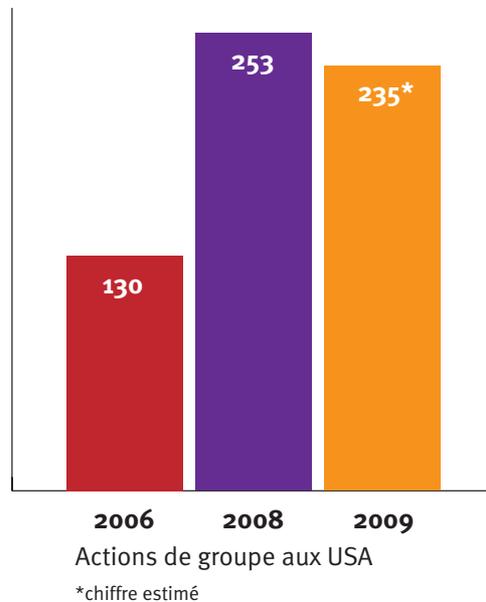
La faiblesse relative de la sinistralité mondiale liée aux intempéries a aidé les compagnies d'assurance à surmonter les pertes enregistrées durant la crise financière. Les événements climatiques restent néanmoins en tête de liste des pertes en 2009. Contrairement aux USA, les dommages subis en Europe étaient plus élevés que la moyenne. Les 23 et 24 janvier, la tempête Klaus a frappé la France et l'Espagne avec la violence d'un ouragan, laissant derrière elle un cortège de toits éventrés et d'arbres arrachés. Cette tempête était la plus violente subie

par la France depuis la tempête Martin, en 1999. Klaus a été l'intempérie la plus coûteuse de l'année 2009, avec des sinistres sur des biens assurés représentant 2,4 milliards d'euros – d'après un rapport de Guy Carpenter. La seconde CatNat de l'année était la série de précipitations et de tornades qui a touché les USA en février. Par ailleurs, des averses de grêle ont également affecté la Suisse, l'Autriche, la Pologne et la République tchèque le 23 juillet, causant 870 000 euros de dégâts, la troisième perte la plus importante de 2009.

JURIDIQUE

Le nombre d'actions de groupe reste élevé

Selon un rapport, la crise du crédit et la tourmente qui s'est abattue sur les marchés financiers en 2009 a fait grossir le nombre d'actions de groupe. Le nombre d'actions en justice portant sur des valeurs boursières a ainsi atteint les 235 en 2009, en léger retrait par rapport aux 253 de 2008. Néanmoins, il faut rapprocher ce chiffre des 130 actions de groupe lancées en 2006, avant la crise. En 2008, plus de 40 % des cas concernaient la crise du crédit ; en 2009, cette proportion ne devrait représenter que 30 %. L'une des catégories en hausse est celle des actions intentées par les investisseurs pour manquement aux obligations d'information en matière de risques et de pertes potentielles de la part du défendeur. Selon un rapport du NERA Economic Consulting, le montant moyen des accords sur des litiges concernant des valeurs s'établissait en 2009 à 12 millions de dollars.



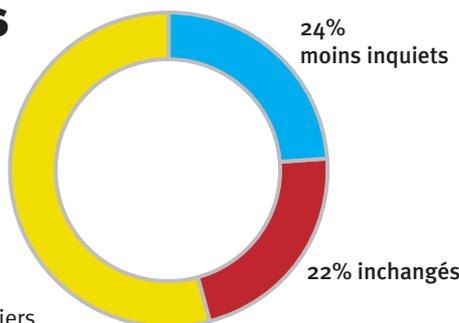
RETRAITES

Inquiétude sur les retraites

Un an après l'effondrement de Lehman Brothers, les dirigeants du monde de la finance commencent à respirer. Pour autant, ils demeurent préoccupés par certains problèmes de financement et de risque. 54% plus inquiets

L'une des évolutions qui inquiète le plus les directeurs financiers de haut niveau est celle de la volatilité des plans de retraite. 54 % d'entre eux indiquent même qu'il s'agit du sujet qui les préoccupe le plus.

Towers Perrin a recueilli les opinions de 133 directeurs financiers entre le 6 et le 26 octobre 2009.



PETITES PHRASES

“ Si le suicide n'est certes pas un risque majeur pour 2010, c'est néanmoins une tendance extrêmement préoccupante pour les multinationales. ”



C'est ce qu'écrit dans son blog Michael Shtender-Auerbach, Vice-président du Consulting Risques Sociaux chez Control Risk. D'après lui, le stress causé par le rythme de travail et la

difficulté d'équilibrer vie privée et vie professionnelle sont en partie responsables de l'épidémie de suicides qui a frappé France Telecom et coûté 26 vies en 16 mois.

“ Les niveaux de notes des assureurs français pourraient baisser en 2010. ”



Lotfi Elbarhdadi, analyste crédit chez Standard & Poor's, anticipe des notes plus faibles chez les assureurs qui jouent la carte de la croissance à tout prix sur un marché très

concurrentiel, comparativement à ceux qui cherchent la rentabilité à long terme.

“ S'ils ne retirent pas immédiatement leurs propos litigieux, nous employons alors un autre ton... ”



Didier Frochot, le cogérant de l'entreprise de gestion de l'information Infostratèges, indique qu'il est parfois contraint de menacer de poursuites juridiques ceux qui

créent un buzz négatif sur Internet à propos d'une personne ou d'une entreprise. Le débat public sur la durée maximale pendant laquelle une information peut rester accessible en ligne est lancé. Un projet de loi permettant aux intéressés de faire valoir le "droit à l'oubli" est à l'étude.

Convaincre en interne, rassurer en externe

Les nouvelles obligations en matière de communication sur le management des risques ne manquent pas. La loi du 3 juillet 2008 et la 8^{ème} directive transposée sont les deux textes les plus récents qui donnent une acuité particulière à ce sujet. Comment le risk manager peut-il élaborer un mode de communication efficace tout en remplissant son nouveau rôle ? La problématique est complexe, estime Pierre-Alexandre Bapst, administrateur de l'AMRAE. La mise en place d'une communication interne efficace, levier indispensable au bon fonctionnement du risk management dans l'entreprise, est la première des priorités.

Dans certaines entreprises, la prise de conscience de l'importance du risk management est déjà avancée. Mais dans de nombreuses autres, pour assumer efficacement son rôle, le risk manager doit d'abord convaincre en interne. Il doit parvenir à faire passer aux dirigeants, aux administrateurs et aux salariés des messages qui permettent à toute l'entreprise de progresser. Pour cela, l'idéal est de trouver un juste équilibre entre un discours défensif du genre : "il faut le faire parce que c'est obligatoire", "votre responsabilité en tant que dirigeant ou en tant qu'administrateur est engagée sur ce point"... et le

bon sens entrepreneurial : "connaître les risques auxquels nous sommes exposés permet de s'y préparer – mieux que nos concurrents !".

Plutôt que de jouer systématiquement les Cassandre, "il faut savoir capitaliser sur les incidents et communiquer de manière positive sur les solutions mises en œuvre", avance Pierre-Alexandre Bapst. Le risk manager aura toujours intérêt à trouver un aspect très opérationnel au risque et il cherchera à l'illustrer par des conséquences concrètes, voire chiffrées, sur l'activité de l'entreprise. Dans une petite entreprise de logistique dotée d'un centre informatique vétuste et présentant des risques d'inondation, le risk manager ne se bornera pas à dépeindre des locaux inondés et l'inconfort des équipes : il évoquera plutôt devant son dirigeant le fait que l'entreprise risque d'essuyer une perte d'exploitation d'une semaine à cause de la paralysie de son centre informatique, indispensable à la gestion de la chaîne logistique. Le risk manager doit donc convaincre et parfois alerter en interne.

À l'opposé, la communication externe sur le risque ne cherche pas à alerter mais vise à rassurer les actionnaires et les analystes sur la situation de l'entreprise et sur sa maîtrise des risques. Pour rassurer, mieux vaut parler de "gestion des risques" et

non de "risques", de "système de management" plutôt que "d'événement". Et pas question d'en dire trop, de manière trop précise. "La communication externe est complexe : elle doit se soucier des problèmes de confidentialité, elle engage la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants, mais doit respecter les règles de transparence fixées par la loi", rappelle Pierre-Alexandre Bapst.

La communication externe, au final, devra être moins étoffée que la communication interne. "En externe, il faut anticiper les effets de la spirale du « toujours plus et toujours mieux »", met-il en garde. De plus, chaque année qui passe amène un nouveau rapport annuel : le lecteur qui comparerait deux éditions pourrait s'alarmer si la partie réservée à la gestion des risques s'amenuisait. Une raison valable pour que le risk manager reste mesuré dans sa communication externe.

Le risk manager doit d'abord convaincre en interne

Le World Economic Forum appelle à une meilleure gestion des risques

Le rapport *Global Risks 2010*, cinquième édition du genre, vient de paraître. Comme en 2009, la perspective d'un très fort ralentissement de l'économie chinoise et d'une chute du prix des actifs, deux risques à la fois probables et sévères, comptent toujours parmi les plus lourdes menaces pesant sur l'économie mondiale. Mais le creusement généralisé des déficits publics, les politiques fiscales des états et leurs conséquences sur le niveau des taux d'intérêt réels doivent être également pris en compte : telles sont les conclusions de ce rapport, qui souligne

que les crises actuellement traversées par la Grèce ou Dubaï n'avaient rien d'imprévisible.

C'est pour cette raison que le document, publié par le Forum Economique Mondial quelques jours avant le sommet mondial de Davos, indique que nous devons désormais aborder différemment les risques globaux, apprendre à les gérer autrement et mieux appréhender leurs interconnexions autant que leurs conséquences.

Une culture de la gestion du risque doit donc se développer. Les risques

changent, il faut se préparer à de nouvelles menaces, mais également appréhender les risques et leurs conséquences de façon plus différenciée.

Ainsi, de fortes variations du prix du pétrole ou des denrées alimentaires, qu'elles soient à la hausse ou à la baisse, constituent par exemple un risque important. Il ne faut en effet pas perdre de vue qu'une baisse du prix du pétrole ou des denrées alimentaires, perçue positivement les consommateurs, est une mauvaise nouvelle pour les investissements d'équipement et

d'infrastructures dans l'industrie pétrolière et dans l'agriculture.

Le risque de manque d'investissement en infrastructures, intégré dans l'édition 2009 de la cartographie du *Global Risks Report*, est d'ailleurs très nettement monté en puissance dans l'édition 2010. Ce risque est désormais aussi important qu'une récession aux Etats-Unis, en termes de probabilité de survenance et de conséquences financières. Selon le rapport, les gouvernements doivent se concerter davantage avec le secteur privé sur tous les grands projets d'infrastructures.

StrategicRISK

StrategicRISK est un bimensuel : les professionnels des risques et de l'assurance peuvent le recevoir gratuitement. Pour recevoir votre exemplaire gratuit de StrategicRISK, visitez le site www.strategicrisk.co.uk/freesub/amrae



Créez de la valeur, nous
sommes là pour la protéger.



Parce que produire, construire et transporter des valeurs sont vos défis quotidiens, Allianz Global Corporate & Specialty vous aide à protéger tous vos biens et ressources. Nous proposons une gamme complète de solutions de gestion de risques quel que soit votre secteur d'activités.

C'est pourquoi un grand nombre d'entreprises du Fortune 500 nous ont choisis. Vous aussi découvrez un partenaire sur lequel vous pouvez compter.

www.agcs.allianz.com

Allianz 

AMRAE : les perspectives 2010

Quels ont été les évènements marquants pour l'AMRAE en 2009 ?

L'année 2009 a été en quelque sorte l'année de la reconnaissance ! La crise, qui est venue remettre en cause des modèles et des entreprises bien établis, ainsi que l'émergence de grands textes réglementaires ont changé notre environnement. D'abord, la 8ème directive et la loi du 3 juillet 2008, qui demandent aux présidents des sociétés cotées de rendre compte de leur système de gestion des risques, exigent que ces mêmes sociétés cotées aient un comité d'audit qui s'assure de l'efficacité de ce système. Ces dispositions légales ont définitivement confirmé la nécessité de mettre en œuvre un tel système global, en lui conférant au passage un caractère stratégique.

Pendant longtemps, le contrôle des risques avait été segmenté par secteurs : le risque juridique, le risque informatique, le risque industriel, etc... Cette approche sectorielle du risque a également été remise en cause. Nombreux sont ceux qui, à cette occasion, ont pris la pleine mesure de l'importance de la gestion globale du risque. L'AMRAE, qui encourage depuis de nombreuses années cette analyse transverse des risques, a logiquement été conviée à participer à différents groupes de travail.

Nous avons été notamment amenés à travailler avec l'Institut Français des Administrateurs (IFA), avec qui nous avons publié en 2009 un livre blanc sur « le rôle de l'administrateur dans le contrôle des risques ». De même, l'AMRAE a été invitée à participer au Groupe de travail récemment lancé par l'AMF.

Pour vous, quelles ont été les conséquences de la crise sur le secteur de l'assurance en 2009 ?

Il y a eu beaucoup de turbulences sur le marché de l'assurance : certains ont connu de graves difficultés, d'autres ont fait l'objet de rumeurs qui pouvaient aussi inquiéter les entreprises clientes. Nous avons aussi pu observer de très nombreux mouvements chez les courtiers. Dans le même temps, les risk manager ont, du fait de la crise, vu émerger des risques nouveaux ou donner de nouvelles dimensions à des risques connus. Cela a abouti au réexamen en profondeur de certaines couvertures d'assurance. Il a parfois fallu envisager la création de nouvelles réponses assurantielles – la perspective de la faillite d'un fournisseur, par exemple – qui n'avaient pas forcément été envisagées auparavant.

Comment abordez-vous 2010 ?

Devenue partie prenante dans un certain nombre d'instances et de groupes de travail, nous sommes très mobilisés et résolus à faire entendre la voix des praticiens de la gestion des risques. Nous avons poursuivi nos échanges avec la FFSA sur des sujets

comme le risque terroriste (pool Gareat) ou les catastrophes naturelles.

En ce qui concerne le courtage, une plate-forme d'échange avec le CSCA a réuni risk managers et courtiers depuis la fin de l'année 2008. Cette concertation va aboutir à la publication d'une nouvelle "charte" au cours du 1er semestre 2010 : quels services les risk managers attendent-ils du courtage, en termes de placement de polices, de programmes internationaux et de gestion de sinistre ? Le métier de courtier doit-il évoluer ? Quelle est la juste rémunération d'un courtier ?...

Par ailleurs, nous poursuivons nos travaux avec l'AMF en vue de l'adaptation de son Cadre de Référence à la gestion des risques.

Parallèlement, nous entendons consacrer nos moyens au développement de nos commissions, groupes de travail et occasions d'échanges d'expérience entre nos membres pour continuer à leur apporter les services dont ils ont besoin, en particulier en matière de formation, pour jouer leur rôle et développer la fonction.

Qu'en est-il de vos travaux avec les autres associations ?

Nous poursuivons nos travaux avec l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cela fait longtemps que le contrôle interne, l'audit interne et la gestion des risques dialoguent pour rechercher une complémentarité. Nous sommes désormais en symbiose complète et nous serons amenés à faire des publications communes. Nous allons par ailleurs poursuivre nos travaux avec l'IFA autour du rôle des administrateurs.

Comment l'AMRAE peut-elle toucher les entreprises de taille plus modeste ?

L'AMRAE compte 750 adhérents. Parmi eux, tous ne sont évidemment pas des risk managers. Dans les sociétés de taille plus modeste, c'est directement le dirigeant ou le directeur financier qui assume cette fonction et adhère à notre association. L'un des objectifs de l'AMRAE consiste également à s'adapter pour faire bénéficier le plus grand nombre de nos connaissances et nos expériences en matière de risk management. Les Rencontres de

l'AMRAE sont d'ailleurs un bon moyen de diffusion de nos travaux. Il y a eu, l'année dernière, plus de 1 700 participants aux Rencontres : nombre de dirigeants de PME, qui ne sont donc pas risk managers en tant que tels, viennent y assister.

Qu'en est-il d'AMRAE Formation, dont vous aviez annoncé la création il y a tout juste un an ?

Nous accélérons le mouvement. Il a fallu un an pour mettre en place les moyens et les accords, et nous allons présenter notre catalogue aux Rencontres. Ce catalogue reprend le CEFAR, une formation créée par l'AMRAE, l'ARM, et un certain nombre de séminaires d'une ou deux journées. Par ailleurs, nous pourrions à nouveau organiser des conférences d'une journée comme cela a été le cas l'année dernière. Enfin, nous entendons développer nos interventions dans les universités et les grandes écoles, comme c'est déjà le cas aujourd'hui en particulier à Bordeaux (IMR) et à HEC (Master des risques internationaux).

Après un premier mandat de deux ans de présidence, quel est votre plus grande satisfaction ?

Les compliments exprimés par nos adhérents, toujours plus nombreux, et la mobilisation des risk managers autour de nos projets ! Ma plus grande satisfaction est en effet d'avoir vu arriver de nouveaux membres et de nouvelles énergies au sein de l'association pour animer les groupes de travail et les commissions. C'est eux qui assureront demain la relève.

Gérard Lancner
Directeur Risk
Management et
Assurances Groupe Yves
Rocher, Président de
l'AMRAE





Can you keep your Balance
without Risk and Insurance
Software ?

Risk and Insurance Management Software

In today's challenging environment corporate risk and insurance managers need effective data management. Identify and evaluate your risks, track your loss control recommendations, manage your policies, allocate your premiums and manage your losses: WebRisk handles all of these aspects of your activity and provides you with features such as on-line data collection and sharing of data, on-line notifications, simulations and summary reports to assist decision making.

Fully web based, the software is accessible whenever and wherever in real-time. Find out how we can help you to manage risk more effectively.

<http://www.effisoft-group.com>
webrisk@effisoft-group.com

 **WebRisk**
Innovative Solutions for Risk and Insurance Management

Quel futur pour le r

Le séisme financier et ses répliques dans l'économie réelle ont fortement malmené nombre d'entreprises. La plupart d'entre elles se voient contraintes de revoir en profondeur leur modèle économique et d'explorer de nouvelles voies pour continuer à créer de la valeur.

Un objectif fondamental du risk management étant la protection du modèle économique, des regards critiques se sont naturellement posés sur les systèmes et processus d'anticipation et de gestion des risques. Dans ce contexte, nous avons donc cherché, dans une récente étude, à identifier les évolutions majeures et les perspectives pour le risk management. C'est ce que nous souhaitons partager avec vous aujourd'hui.

Une complexification et des insuffisances manifestes

Les systèmes de gestion de risques se sont largement complexifiés. Ainsi, la norme est de rencontrer au moins sept fonctions supposées contribuer directement à la maîtrise globale des risques. Citons notamment le contrôle interne, la conformité, la qualité, les services de prévention/protection, la gestion

des assurances, la trésorerie, l'hygiène, la sécurité physique et l'environnement, la sécurité informatique, le développement durable, le juridique, l'éthique/déontologie/pratiques professionnelles, ou bien encore l'audit interne. Selon les secteurs d'activité, d'autres fonctions telle que l'hygiène alimentaire dans la restauration, peuvent être également imposées par les cadres réglementaires en vigueur.

Bien entendu, chacune de ces fonctions apporte ses propres compétences et méthodologies. Chacune cherche à formaliser ses propres politiques et procédures, à déployer ses propres réseaux, outils et autres applications informatiques, à générer ses propres indicateurs et tableaux de bord et in fine à conduire ses propres audits.

On pourrait dire que le système de management s'est ainsi développé par sédimentation au cours du temps, au point de souvent représenter un coût d'environ 4 % du chiffre d'affaires.

Alors que 67 % des entreprises admettent que des fonctions se chevauchent, l'abondance de biens ne garantit cependant pas l'exhaustivité de la couverture. Au contraire ! 50 % pensent avoir des « trous de

couverture » et donc des expositions non maîtrisées. Pour certaines entreprises, l'état actuel du système peut être représenté schématiquement par la figure 1.

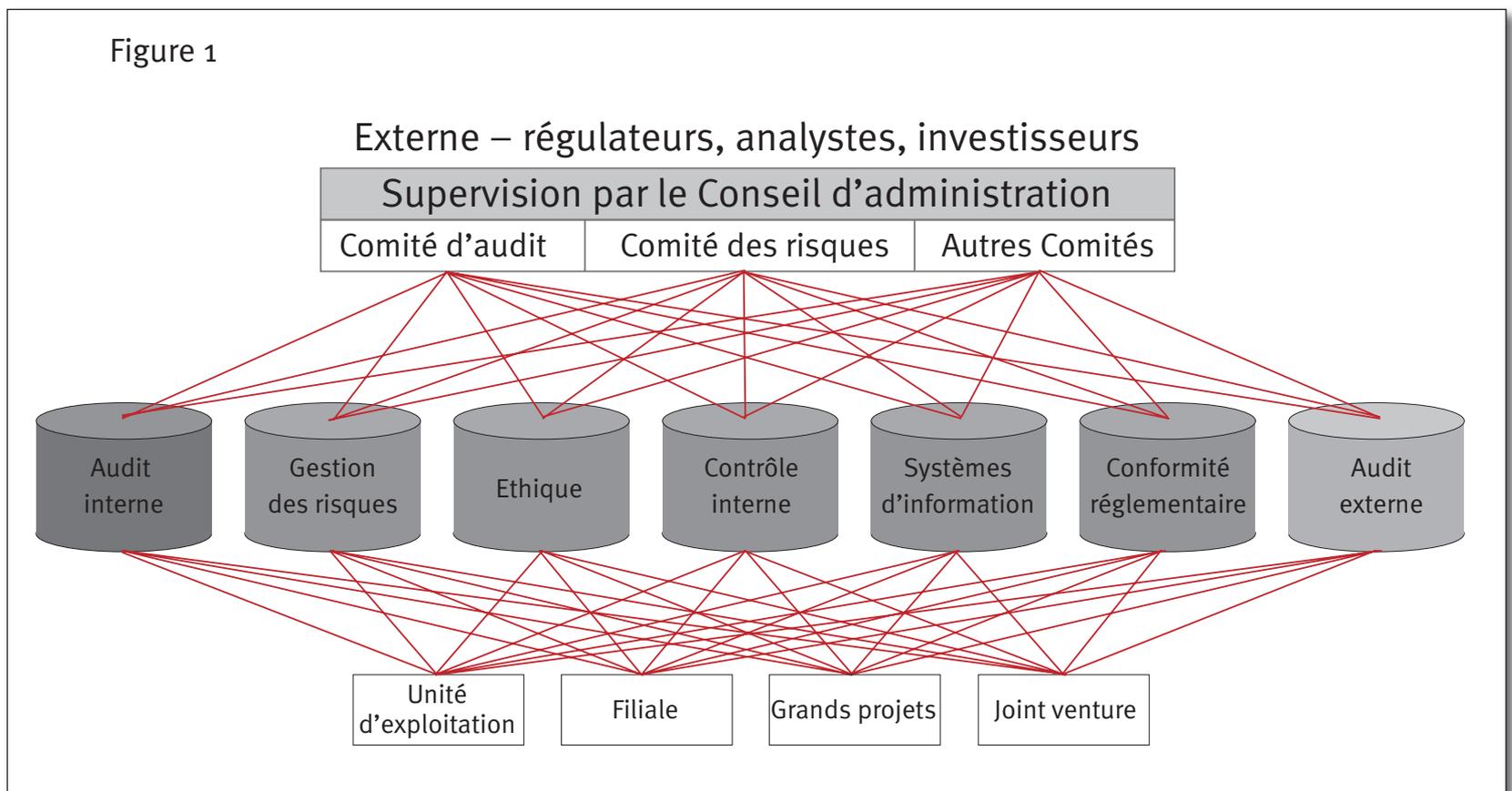
Les implications pour la ligne de management et les organes de gouvernance

Souvent, pour un manager opérationnel responsable d'une unité d'exploitation, d'une filiale, d'un grand projet ou d'une joint venture, la charge est vécue au mieux comme un mal nécessaire, au pire comme un étai bureaucratique le privant de sa latitude de décision et décourageant son esprit d'entreprise.

Pour un conseil d'administration (et son comité d'audit quand il existe), assurer le « suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques » est une gageure. Ce rôle, désormais officialisé par la loi française, nécessite une vision d'ensemble synthétique et pertinente que la direction générale, s'appuyant sur les différentes fonctions, peine parfois à fournir.

Il n'est donc pas surprenant d'entendre 96 % des entreprises dire que le système pourrait être amélioré. >

Figure 1



risk management ?

Figure 2

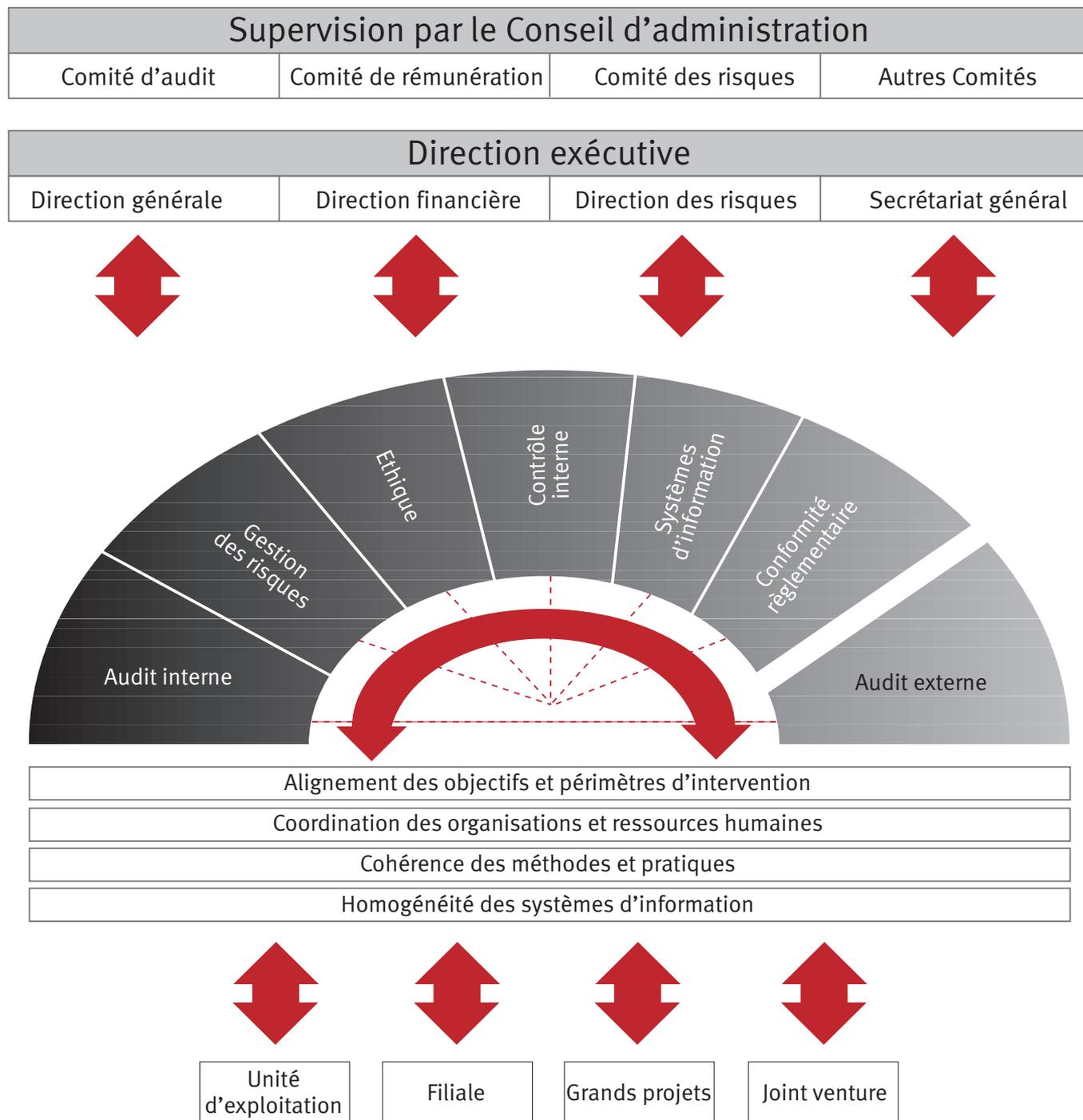
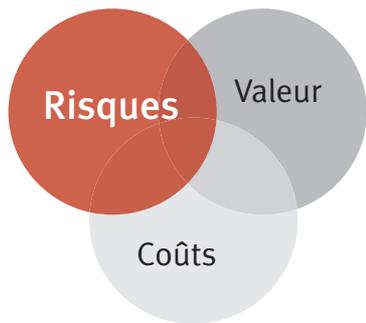


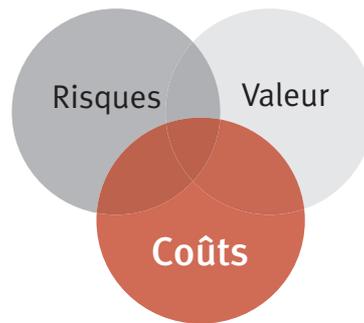
Figure 3

Trouver le bon équilibre entre risques, coûts et valeur –

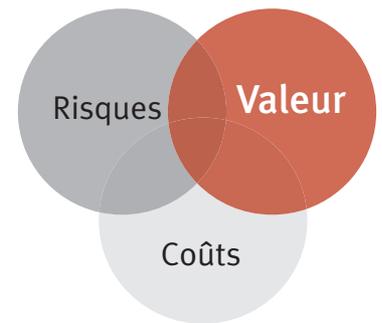
Les questions à se poser



- Connaissons-nous nos risques majeurs ?
- Disposons-nous d'un reporting efficace sur les risques auprès de la direction ?
- Acceptons-nous le bon niveau de risques ?
- Avons-nous l'assurance que nos risques sont correctement gérés ?
- Avons-nous un processus de gestion des risques global ?



- Sommes-nous concentrés sur les risques majeurs ?
- Nos fonctions de gestion des risques et de contrôle sont elles coordonnées ?
- Privilégions-nous les contrôles automatiques ou les contrôles manuels ?
- Disposons-nous des meilleures compétences aux meilleurs coûts ?
- Utilisons-nous de manière optimale la technologie pour piloter les risques ?
- Pouvons-nous recourir à des solutions de sous-traitance pour réduire les coûts ?



- Les risques pris sont-ils alignés avec la stratégie et les objectifs de l'organisation ?
- Prenons-nous les bons risques pour obtenir un avantage compétitif ?
- Quelle est la valeur perçue des investissements liés à la gestion des risques ?
- L'efficacité des processus est-elle évaluée ?
- La gestion des risques apporte-t-elle de la valeur aux différents métiers ?

De fortes marges de progression

En dépit du climat économique ambiant et d'une reprise lente, quatre entreprises sur dix prévoient d'intensifier les ressources consacrées à la maîtrise des risques, qu'il s'agisse de ressources humaines, financières ou en temps de management. Pour ces entreprises, les priorités sont, dans l'ordre, de :

- Renforcer l'alignement de l'approche de risk management avec la stratégie et les objectifs d'entreprise (85 %)
- Renforcer les dispositifs de cartographie des risques pour améliorer les capacités d'anticipation face à des risques mouvants (84 %)
- Redéfinir de façon plus précise le rôle de chacun dans le système global de gestion des risques (72 %)
- Améliorer la coordination des différentes fonctions de support (70 %)
- Renforcer la pertinence de la communication sur les risques envers les différentes parties prenantes à l'entreprise (68 %)
- Consolider l'usage des technologies de l'information pour gagner en efficacité (67 %)
- Standardiser les processus, méthodes et outils de maîtrise des risques (64 %)

- Renforcer la pertinence du reporting sur les risques (63 %)
- Promouvoir une culture de maîtrise des risques saine sans inhiber la prise de risques (61 %)
- Externaliser certaines fonctions de risk management de façon à avoir accès à des compétences rares et pointues (39 %).

Vers un système plus intégré

L'approche en silos spécialisés adoptée par de nombreuses entreprises génère souvent des zones d'ombres. Fiefs, baronnies et petits royaumes se juxtaposent et coexistent. C'est pourquoi les projets en cours mettent l'accent sur l'intégration. En pratique, nous notons que les efforts d'amélioration privilégient les axes suivants : un alignement des « mandats » des différentes fonctions et une clarification de leurs périmètres d'intervention ; une approche coordonnée de l'organisation, des réseaux, et de la gestion des ressources humaines et des compétences ; une mise en cohérence des approches méthodologiques et des pratiques ; une mise en commun des systèmes et applications informatiques et autres supports technologiques.

De façon schématique, la « cible » recherchée pourrait ressembler à la figure 2.

Un équilibre autour des risques, des coûts et de la valeur

Plus que jamais, les conseils d'administration et les directions générales doivent trouver un équilibre entre la prise de risque nécessaire, les coûts induits par les mesures de maîtrise et la valeur effectivement créée.

Quelques unes des questions auxquelles elles font face sont rassemblées dans la figure 3.

Nous croyons fermement au bien-fondé de ces évolutions. Les entreprises qui renforceront de la sorte leur système de maîtrise des risques obtiendront non seulement une meilleure protection, mais elles amélioreront également leur prise de décision et leur performance pour en dégager un avantage concurrentiel.



Jean-Michel Paris,
Ernst & Young Advisory Services



- A: Uwe Otto, Directeur, Prévention Audit en Risques Industriels ; Benabid Abdenour Nacer, Gérant, EURL CARIP
- B. Isabelle Passicos, Eon France ; Cecile Stoclet, Crédit du Nord.
- C. Étudiants de l'Institut du Management des Risques de Bordeaux
- D. Alain Ricou et Jacques Lesobre, AMRAE
- E. Andrea Biagetti, Aurélie Leguay et Jean-Pierre Baudet, Catlin ; Christian Bellissen, QBE
- F. Cisse Abdou, Sidy Faye et Mamadou Faye
- G. Arnaud Echement, Emmanuelle Regenet et Claude-Marie Perello, DIOT
- H. Jean-Pierre Courson, Parisienne de Réassurance et de Participations
- I. Friedrich Saur, Munich Re France ; Vilma Campani, Mapfre

Le risque de vivre

Le philosophe André Comte-Sponville est un matérialiste athée. Né à Paris, cet ancien élève de l'École normale supérieure est agrégé de philosophie.



Photo : istockphoto.com/mkf

“Vivre dangereusement”, conseillait Nietzsche. C'est un pléonasme ou une sottise. Un pléonasme, puisque toute vie est dangereuse ; ou une sottise, si l'on prétend augmenter ce risque au lieu de le réduire. Laissons la sottise aux sots ou aux imprudents. Le pléonasme, lui, mérite d'être médité.

L'essentiel tient en une définition bien connue, d'apparence plaisamment médicale : “La vie est une maladie héréditaire, sexuellement transmissible, incurable et mortelle.” Humour ? Certes. Pourtant tout est y est vrai, et c'est ce qui fait sourire. Il n'y a que la vérité qui soit drôle. Au reste le médecin Bichat, au tout début du XIXe siècle, proposait une autre définition, elle aussi fameuse, qui va plus sérieusement dans le même sens : “La vie est l'ensemble des fonctions qui résistent à la mort.” C'est dire que toute vie est risquée, non par accident mais par essence. Les vivants sont un groupe à risque, et le seul. Vivre dangereusement, c'est simplement vivre.

De là la prudence (*phronêsis*), où les Anciens voyaient l'une des quatre vertus cardinales. Attention de ne pas la confondre avec le simple évitement des dangers ! La prudence porte sur les moyens, remarquait Aristote, point sur les fins (lesquelles ne relèvent que du désir). Il ne s'agit donc pas de fuir tout risque, ce qui est impossible, ni même de les réduire absolument, ce qui nous vouerait à l'inertie, mais simplement de les proportionner à la fin que nous visons. Par exemple celui qui fait de l'alpinisme : la prudence ne lui impose nullement de renoncer à ce sport, s'il y prend du plaisir, mais bien d'en réduire le plus possible les risques, qui demeureront plus élevés que dans le tennis de table.

Cela éclaire la notion de précaution, dont on nous rebat les oreilles. Imaginez que quelqu'un vous dise : “En matière d'alpinisme et de sexualité, j'ai pris mes précautions : j'ai choisi

la plaine et la chasteté.” Vous n'y verriez plus précaution mais renoncement, plus prudence mais fuite. C'est pourtant ainsi que fonctionne trop souvent le fameux “principe de précaution”. Beaucoup semblent l'entendre ainsi : “Ne faisons rien qui présente un risque possible, que nous ne sommes pas capables de mesurer exactement ni certains de pouvoir surmonter.” Bref : “Dans le doute, abstiens-toi !” Et cela semble en effet raisonnable. Sauf qu'à suivre un tel principe, comme il y a toujours un doute (le risque zéro n'existe pas), on s'abstiendra toujours ! Le principe de précaution, ainsi entendu, devient paralysant, démobilisateur, mortifère. Ce n'est plus un principe de précaution mais d'inhibition. Se lever le matin ? C'est prendre un risque. Mais rester au lit toute la journée et tous les jours, c'est en prendre un autre, plus grand.

La bonne formulation du principe de précaution est bien sûr tout autre : N'attendons pas qu'un risque soit certain et mesuré exactement pour entreprendre de le réduire le plus possible (tant que cela ne compromet pas les fins que nous poursuivons). Non pas “Dans le doute, abstiens-toi”, donc, mais, au contraire, “Dans le doute, agis !” Principe non d'inhibition mais d'action. Ce qu'on reproche au Dr Garetta, dans l'affaire du sang contaminé, ce n'est pas d'avoir fait des transfusions sanguines (car alors ce seraient les Témoins de Jéhovah qui auraient raison), mais de n'avoir entrepris aucune action (par exemple le chauffage du sang, qu'on savait efficace depuis 1983) lorsqu'il apparut que les produits sanguins présentaient un risque sensiblement augmenté.

Le seul risque zéro, c'est de n'être pas né, ou d'être déjà mort. Vivons donc prudemment, mais sans nous laisser paralyser par la peur. “Marcher avec assurance en cette vie, comme disait Descartes, ce n'est pas courir vers le précipice, ni rester couché en attendant la mort.”

Cet article a été publié pour la première fois dans Le Monde des Religions, en mai 2009.

StrategicRISK

Rédactrice en chef : Sue Copeman
Rédacteur adjoint : Nathan Skinner Tel : +44 (0)20 7618 3464
Analystes Marché : Andrew Leslie, Lee Coppack
Designer de production : Nikki Easton
Responsable de production Groupe : Tricia McBride
Responsable des ventes : Sean Harry Tel : +44 (0)20 7618 3082
Directeur de la publication : William Sanders Tel : +44 (0)20 7618 3452
Directeur général : Tim Whitehouse

Pour envoyer un courriel à un membre de l'équipe de Newsquest Specialist Media, utilisez le format prénom.nom@newsquestspecialistmedia.com

StrategicRISK est un bimensuel publié par Newsquest Specialist Media Ltd.

L'objectif de StrategicRISK est de tenir les décideurs-clés des grandes structures européennes informés des tous derniers développements en matière de solutions risques et gouvernance d'entreprise.



La diffusion moyenne de StrategicRISK (10 547 exemplaires) est contrôlée par BPA.

une autre vision du service

Photos: Creatas, Photodisc, Enrique Algarra/PIXTAL, DigitalVision, Juliet White/Gettyimages - agence cdg

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

www.axa-corporatesolutions.com

 **CORPORATE
SOLUTIONS**
redefining / standards

MIEUX QUE COMPRENDRE VOUS COMPRENDRE



Combinant une écoute attentive à la solidité financière du Groupe Liberty Mutual, nous mettons en avant la protection la plus efficace pour chacun des clients.

Les assurés bénéficient ainsi de protections solides et pérennes. Les courtiers profitent d'un fort soutien, tant en souscription qu'en gestion, pour les épauler dans leurs activités.

Pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez nous joindre au **01 53 05 90 59** ou nous contacter à :
Francecontact@libertyiu.com



Liberty
International
Underwriters.

Member of Liberty Mutual Group

Assurances pour les Entreprises

LIBERTY en FRANCE
3 rue Scribe 75009 Paris
T: 01 53 05 90 59

www.liueurope.com/french