

# Le Quotidien

Sponsorisé par



## Un objectif commun

Face à un nombre record de délégués, Gilbert Canameras, président de l'AMRAE, a expliqué pourquoi la maîtrise des risques va de pair avec la croissance des entreprises

Photo Gilles Martin/AMRAE

**MIEUX QUE COMPRENDRE  
VOUS COMPRENDRE**

Assurances pour les Entreprises, Liberty en France, 5 boulevard de la Madeleine 75001 Paris  
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.



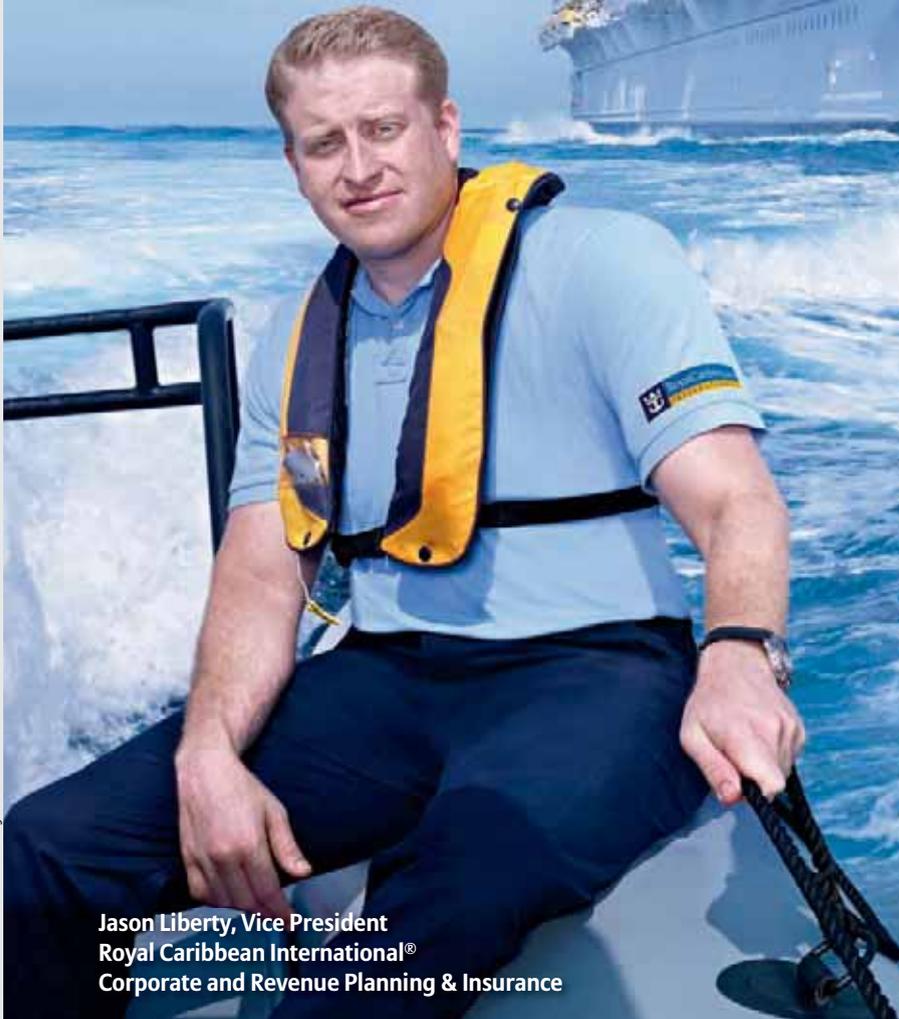
Tél 01 53 05 90 59  
E francecontact@libertyiu.com  
www.liueurope.com

LYON  
6 au 8 FÉVRIER 2013

# 1

My Advice:

Partnership allows big things to happen.\*



Jason Liberty, Vice President  
Royal Caribbean International®  
Corporate and Revenue Planning & Insurance

### Mieux connaître. Mieux réussir.

Créer le plus gros paquebot de croisières au monde demande un partenaire de confiance. C'est pourquoi Royal Caribbean International® a choisi l'expertise d'Allianz Global Corporate & Specialty, assureur des risques les plus complexes dans le monde entier.

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

**Allianz, partenaire des  
Rencontres AMRAE 2013**

**With you from A-Z**

**Allianz** 

\*Mon conseil : Un partenariat permet de réaliser de grandes choses.

## éditorial



Mike Jones, RÉDACTEUR, STRATEGICRISK

**Il n'existe aujourd'hui**

quasiment plus aucune entreprise dont l'exploitation se déroule entièrement dans un périmètre national.

En effet, la rapidité des communications et des transports place désormais la moindre PME dans un contexte international.

Les entreprises françaises ne dérogent pas à la règle. Anne-Marie Fournier, la vice-présidente de l'AMRAE, nous explique dans un entretien exclusif en page 8 et 9 qu'une globalisation toujours plus affirmée rend les décisions bien plus ardues pour les risk managers.

La question du respect des diverses législations est un problème particulièrement épineux pour ces derniers. Il faut en effet disposer d'une compréhension solide du contexte législatif local pour « rester dans les clous » et se doter des couvertures en assurance adéquates.

Les marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie sont de plus en plus tentants pour les entreprises qui recherchent la croissance hors de l'Europe.

Hélas, le cadre législatif de ces pays change souvent de façon imprévisible et

il comporte souvent des clauses ou des restrictions particulières. Cet aspect est souvent difficile à gérer pour le risk manager, surtout s'il est basé à des milliers de kilomètres de là.

Cette problématique n'est pas confinée aux marchés émergents. Les Etats-Unis constituent la première économie du monde et la plus sophistiquée : en terme de conformité légale, c'est aussi la plus complexe.

Chacun des cinquante états établit indépendamment son propre droit des affaires : une particularité que les risk managers qui travaillent sur place doivent absolument garder à l'esprit.

On voit donc que les entreprises, quelle que soit leur taille, reposent désormais sur une connaissance pointue des marchés locaux et de leurs législations. Le risk manager doit être capable de coordonner toutes ces informations pour être efficace.

De la même façon, les assureurs de taille mondiale considèrent aujourd'hui que les programmes internationaux de conformité légale sont un passage obligé

Les marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie sont de plus en plus tentants pour les entreprises qui recherchent la croissance hors de l'Europe



tant pour leurs clients que pour eux-mêmes.

La stratégie consiste donc à penser à la fois « global et local » : c'est un mode de réflexion que l'on ne saurait trop recommander aux risk managers.

**PROGRAMME****Vendredi 8 février****9h - 11h30**

Session plénière

**11h30 - 12h**

Pause

**12h - 12h45**

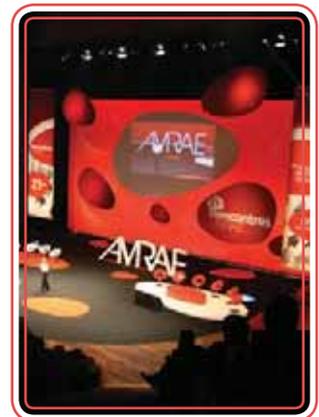
Session plénière

**13h - 15h**

Déjeuner de clôture

« Bien évidemment LE rendez-vous sera la plénière du vendredi matin, à 9h (et oui !), sur l'état du marché, en présence d'éminents représentants des grandes compagnies d'assurance »

Anne-Marie Fournier, vice-présidente de l'AMRAE, risk manager de PPR



Publié par Newsquest Specialist Media Ltd

30 Cannon Street, Londres EC4M 6YJ • tél : 00 44 20 7618 3456 • strategic.risk@newsquestspecialistmedia.com • www.strategic-risk.eu

StrategicRISK est publié huit fois par an par Newsquest Specialist Media Ltd. Le rôle de StrategicRISK consiste à diffuser l'information liée au risque et à la gouvernance d'entreprise auprès des décideurs clés dans les entreprises européennes.

La diffusion moyenne de StrategicRISK (10 547 exemplaires en juin 2010) est contrôlée par le BPA.

**StrategicRISK**

# Les risques liés à l'expatriation

Trois questions à Maître Guy Martinet, avocat associé du cabinet Lmt Avocats

**En tant que spécialiste du risque en général et du risque social en particulier, sur quels types de problématiques êtes-vous sollicité par votre clientèle, essentiellement internationale ?**

Parmi les sujets liés au droit du travail, la question de l'expatriation représente une kyrielle de risques extrêmement diversifiés. On a tendance à les limiter aux domaines de la santé et de l'intégrité physique (prises d'otage, attentats...) qui, certes constituent des risques pour l'employeur puisqu'il est responsable de la sécurité de ses salariés, qui est considérée comme un résultat à atteindre. Mais c'est à tort qu'on se focalise sur la menace terroriste. Les risques liés aux conflits politiques et militaires, les risques environnementaux et climatiques exposent eux-aussi, par ricochet, les personnes déplacées. Et il n'est pas toujours évident de les rapatrier rapidement. Les entreprises ont donc tout intérêt à anticiper les risques, en mettant en place des systèmes de prévention, mais aussi d'accompagnement en cas de sinistres.

**Quelles formes peuvent revêtir ces mesures de prévention ?**

Dans les contrats de travail des salariés expatriés dans des zones sensibles, il est possible d'introduire des clauses spécifiques. Ce n'est évidemment pas pour dédouaner l'entreprise en cas d'incident, mais c'est une façon de faire prendre conscience aux salariés des risques encourus,

et de leur indiquer des lignes de conduite incitant à la prudence. Insistons sur le fait qu'il n'est pas toujours aisé de rapatrier un expatrié. Parfois, par exemple, l'activité ne peut pas être interrompue. Souvent aussi, l'expatrié a été déplacé avec toute sa famille. Et la plupart du temps, ce sont des personnes parfaitement intégrées localement et donc qui ne peuvent pas envisager de « déserrer » à la première difficulté. Signalons l'existence d'un dispositif qui est le cas de force majeure. D'un point de vue juridique et théorique, l'employeur peut invoquer le cas de force majeure pour se dégager de sa responsabilité. Dans les faits, et la jurisprudence faisant foi, c'est plus compliqué.

**Comment cela se passe-t-il quand l'expatrié est rapatrié ?**

De réels problèmes d'intégration peuvent survenir. En principe, le code du travail dispose que, lorsqu'une filiale met fin au contrat d'un salarié, c'est la société mère qui doit le rapatrier et lui trouver une nouvelle activité. Mais ce n'est pas si simple. Souvent, l'expatrié a enchaîné des missions à l'étranger : il a perdu le contact avec l'entreprise d'origine et avec la culture de l'entreprise. Il est déconnecté. Le retour est d'autant plus difficile qu'il a quitté des conditions de vie favorables, avec logement de fonction, personnel de maison... Au même titre que l'expatriation comporte des risques, le retour doit aussi être anticipé.

## lecocktaildeliberty



Sponsorisé par



# Captives et solvabilité

De nouveaux enjeux sont en train de s'imposer

Les captives n'ont rien de nouveau. La première filiale d'assurance couvrant les risques de sa maison-mère est apparue à New York... en 1893. Mais c'est récemment que leur développement s'est accéléré. « Le renforcement de l'ERM est l'une des raisons qui a conduit les organisations à avoir davantage confiance dans leur contrôle des risques », explique Bénédicte Huot de Luze, déléguée générale de l'AMRAE. Entre 2004 et 2011, une croissance de 20% du nombre de captives a été observée. « Fin 2011, on en dénombrait environ 5 750 au niveau mondial », indique Marie-Astrid van Buuren, directeur alternative risk transfer chez Aon Risk Solutions.

Si les objectifs stratégiques traditionnels des captives perdurent, de nouveaux enjeux sont en train de s'imposer. Certains pouvant se révéler fondamentaux... « C'est par exemple le cas lorsqu'il s'agit de participer à la politique financière du groupe : optimiser l'usage du capital; mesurer l'impact des comptes consolidés; réduire la volatilité des résultats... », détaille Mme Von Buuren. Reste que ce paysage, calme jusqu'alors, pourrait être bouleversé. « La captive, en Europe, se situe entre deux "solvabilités", rappelle Mme Von Buuren. La réglementation étant de plus en plus lourde, de plus en plus complexe, l'activité va connaître de nouvelles contraintes et incertitudes ».



## Nous espérons que notre croissance va se poursuivre

Olivier Muraire,  
directeur  
général  
France et  
Europe du  
Sud



### Vous avez connu une forte croissance ces dernières années, quelles sont les raisons de cette réussite ?

Il est vrai que deux années consécutives, 2011 et 2012, nous avons réussi à croître de plus de 30%. Les activités traditionnelles de Liberty en France : RCMS, risques financiers, RC générale et professionnelle ont continué à très bien se développer grâce à de nouveaux produits, et nous avons obtenu une croissance sensible dans les nouveaux domaines de souscription initiés au cours des années antérieures : 2008 énergie, pétrole, électricité, chimie, pharmacie; 2009 : marine, construction; 2010 crédit, risques politiques et « kidnap & ransom »; 2011 : les risques environnementaux. En outre, le développement d'un programme affinitaire a renforcé notre chiffre d'affaire 2012, permettant à l'entreprise française d'atteindre 100M€!

Toutes ces évolutions ont été très bien accueillies par le marché : nous avons augmenté notre volume d'affaires avec les courtiers existants, et nous avons attiré de nombreux nouveaux courtiers très intéressés par l'extension du champ d'activité et l'efficacité de l'équipe de souscription.

### Comment pouvez-vous mesurer cette efficacité ? La croissance de vos revenus est-elle le meilleur indicateur ?

Évidemment la croissance est un indicateur clé. Mais nous suivons des critères de performance de souscription, en surveillant les ratios cotations et réalisations sur le nombre de soumissions reçues, et les délais de gestion du back-office. De plus, nous accordons beaucoup d'attention aux remarques et suggestions des courtiers et des clients. Nous avons participé à la première enquête française sur

la qualité des assureurs risques d'entreprise en 2011 et sommes très fiers de notre première place ! Ce classement bien qu'obtenu pour nous sur un petit nombre de courtiers nous a fourni de précieux renseignements sur les attentes du marché. Nous avons été tellement intéressés que nous avons reproduit l'enquête en 2012 sur une base plus large ce qui a heureusement confirmé notre position parmi les plus performants. Ces analyses nous permettent de suivre l'évolution de nos performances. Nous croyons que la mesure et la comparaison sont clés pour améliorer notre service aux courtiers et aux clients.

### Quelles sont vos attentes pour 2013 ?

Nous pouvons continuer à croître même si ce n'est pas au même rythme. Nous avons bien travaillé et gagné de nouveaux clients lors des renouvellements. Nous espérons être efficaces sur le segment des risques industriels lourds que nous avons commencé à souscrire au 1 Janvier de cette année. Cela complète notre offre en matière d'assurance dommages dans un marché similaire à celui des risques « énergie » impliquant à la fois de grandes capacités, et une expertise certaine de souscription. Dans les mois à venir, nous explorerons de nouvelles possibilités dans nos activités existantes avec l'introduction de nouvelles extensions de couverture fraude telle que la cybercriminalité, ou sur des lignes d'activité que nous étudions actuellement pour un lancement en 2013 ou lors des renouvellements 2014...



# La transversalité, au cœur du risques et de de la formation

Un maître mot : la transversalité. De la gestion des sinistres à l'identification et l'évaluation des risques, sans oublier l'analyse des risques transverses, le risk manager doit disposer d'une vision complète et globale de l'entreprise. Bien conscients qu'une gestion globale des risques ne peut être efficiente si des silos persistent au sein de l'organisation, les risk managers n'ont cessé de prôner la transversalité. Le discours est le même bien en amont, lorsqu'il s'agit de former les risk managers de demain.

« La gestion des risques et des crises passe par une prise en compte de multiples enjeux : la sécurité, les enjeux environnementaux, les chaînes logistiques, la responsabilité sociétale des entreprises, les menaces liées à la réputation et à l'espionnage économique..., énumèrent Marie-Hélène de Laender et Paul Durand, maîtres de conférence et codirecteurs du Master 2 Gestion Globale des Risques et des Crises (GGRC) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Le Master GGRC, en étant co-habilité par l'École de Management de la Sorbonne et l'UFR de Géographie, et en partenariat avec la gendarmerie nationale, offre la transversalité nécessaire à une gestion globale des risques et des crises qui se complexifient. »

Une fois en poste, le risk manager nourrit divers objectifs. Accompagner le chantier de la mise en place d'une démarche globale et intégrée des risques afin de lui permettre de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie ; justifier le projet ERM devant les dirigeants, et obtenir leur soutien actif ; communiquer avec et consulter l'ensemble des parties prenantes internes et externes ; accompagner et assister les propriétaires de risques...

Tout l'enjeu pour les établissements qui forment les futurs risk managers est donc d'allier théorie et terrain. « Notre master professionnel tire sa richesse de la diversité de ses promotions, de la diversité des thématiques abordées/enseignées, et de l'alternance (trois jours en entreprise, deux jours à l'université) », expliquent Mme de Laender et M. Durand. En outre, les étudiants ont l'opportunité de s'investir dans des ateliers professionnels leur offrant de véritables missions de consultants. Une occasion supplémentaire de se frotter à la transversalité du métier.

surlevif



# Zurich s'ouvre au marché des PME-PMI

DÉCOUVREZ  
NOS SOLUTIONS DÉDIÉES  
AUX PME-PMI ET NOS  
ÉQUIPES SUR  
[WWW.ZURICH.FR/  
MIDMARKET](http://WWW.ZURICH.FR/MIDMARKET)

**De nouvelles opportunités  
avec Zurich.**

Une entreprise mondiale pour vous  
apporter des solutions locales.



# L'état du marché

L'année 2012 a été riche en défis et en coups durs pour les assureurs français. Sur fond d'incertitude économique, ils ont en effet enregistré un grand nombre de sinistres liés à la météo. Ces sinistres ont affecté de nombreuses lignes d'assurance et, à quelques exceptions près, étouffé tout espoir de reprise pour les compagnies d'assurances.

Cependant, 2013 pourrait bien être l'année du retournement de la tendance. Ne le dites pas à haute voix – ce serait tenter le sort –, mais il semble que le pire de la crise de l'euro soit passé et que les multinationales s'apprêtent désormais à investir.

*StrategicRISK* est allé à la rencontre des participants à la séance spéciale de cet après-midi et leur a demandé d'évoquer les défis qu'ils ont relevés l'année dernière et leurs perspectives pour 2013.



**Anne Charon**

PDG, Zurich Global Corporate France

Pendant cette période de renouvellement nous avons pu constater que l'une des difficultés majeures pour nos clients était d'avoir de la visibilité sur leur business. Le poste assurance est souvent lié à la progression du chiffre d'affaires et les incertitudes, compte tenu de la situation économique actuelle, se sont traduites par un attentisme général de la part des clients et des risk managers. Globalement, nous avons ressenti que personne n'est inquiet mais personne n'est rassuré ! Dans cette période d'instabilité, la solidité financière et la pérennité d'une compagnie d'assurance sont des critères d'autant plus importants aux yeux de nos clients. Malgré un climat général morose nous avons, chez Zurich, poursuivi notre développement et renforcé notre position d'acteur majeur du risque d'entreprise en France.

L'année 2011 avait été marquée par une accumulation d'événements naturels qui avait engendré beaucoup d'inquiétude. En 2012, Sandy mis à part, nous n'avons pas connu le même scénario. En revanche, les incertitudes liées à la crise économique sont plus fortes. En ce qui concerne les mouvements sur le marché cette année, comme l'année dernière, a été assez calme. Le rachat du Gan par Allianz n'a pas affecté les renouvellements mais la disparition de cet acteur français a conduit à une plus grande concentration. Désormais, les grands groupes internationaux dominent le marché.



**Philippe Rocard**

Directeur général, Axa Corporate Solutions

Les assureurs français, comme leurs collègues étrangers, sont confrontés à trois incertitudes majeures pour 2013 :

- Leurs placements sont soumis d'une part aux variations des marchés financiers et d'autre part à des taux d'intérêt moyens très faibles. Pour les branches longues et dans une certaine mesure pour les branches courtes, ces niveaux bas sont à intégrer dans le calcul des primes ;
- L'activité économique des clients est aussi soumise à de fortes pressions. Un ralentissement de la croissance dans les BRICS peut ainsi affecter l'activité commerciale mondiale puis l'activité des assureurs ; et
- Les incertitudes sur le cadre réglementaire créent des risques importants notamment sur la « compliance » et l'augmentation des niveaux de taxes.

Les variations les plus importantes concernent les événements naturels où l'année 2012 a été frappée par Sandy aux USA et par des tremblements de terre au nord de l'Italie. En moyenne, les dernières années ont mis en évidence une croissance forte des événements naturels, créant la nécessité pour les assureurs de maîtriser leurs cumuls.

Une évolution notable est l'apparition de nouveaux besoins face au cyber-risque ou au risque de réputation. L'année 2013 continuera donc de voir des innovations comme nous le faisons chez AXA CS avec la signature d'un partenariat avec Cassidian, le leader européen de la cyber-sécurité, pour aider les risk managers à maîtriser leurs risques.



### Jeff Moghrabi

Mandataire général France  
et directeur de la région  
Europe Centrale, ACE Group

En 2013, le défi pour les assureurs français sera de produire des bénéfices en souscription dans la mesure où, en dépit d'augmentations tarifaires, de nombreux segments affichent de mauvais résultats. Tous les acteurs veulent atteindre un ratio combiné de moins de 100 % sur leurs segments principaux. Cela est dû à un environnement économique à la croissance nulle ou anémique, aux taux d'intérêt faibles, à un coût des sinistres en hausse et à une clientèle plus encline à entrer en litige.

Les acteurs dont le ratio reste inférieur à 100 % devront trouver des gisements de croissance sur un marché très disputé. On assiste même depuis juillet 2012 à une ruée sur les risques en dommages « middle market », un segment jugé plus rentable et moins volatil. La plupart des entreprises cherchent à diversifier leur portefeuille et à stabiliser leurs résultats. Avec l'érosion des marges de ces dernières années en raison des catastrophes naturelles, le marché cherche aussi à mieux maîtriser ses coûts.

En 2012, le chiffre d'affaires de l'assurance vie a souffert en raison des changements de son régime fiscal ; la concurrence indirecte du gouvernement favorise aussi l'épargne sur Livret A. Par ailleurs, nombre d'assureurs cherchent à reconquérir la sphère du non-vie.

Des grands groupes ont mis la pression sur leurs agences, par le biais d'une nouvelle répartition des portefeuilles, des plans d'économies ou la suppression d'ouvertures programmées, ce qui crée des tensions au sein des circuits de distribution. Des gros courtiers révisent leurs business models. Une forte concurrence a érodé leurs honoraires et la baisse des tarifs a limité les commissions : ils cherchent donc à rétablir leur rentabilité.



### Kadidja Sinz

Directeur général France,  
XL Group

Les assureurs en 2013 accompagneront leurs clients et courtiers dans un contexte économique tendu. Sept facteurs peuvent retenir notre attention : (i) la croissance à l'international et l'investissement diversifié dans les pays émergents pour certains; (ii) des activités économiques en croissance forte dans des secteurs précis; (iii) la prévision d'une activité fusion et acquisition en augmentation; (iv) une actualité sur les risques environnementaux forte; (v) des difficultés financières importantes pour certaines entreprises et qui peuvent toucher l'ensemble d'une filière; (vi) une attente sociale importante de la société civile et de l'Etat; et (vii) la vitesse de réaction des consommateurs.

Ces réalités doivent nous encourager à trouver des solutions sur mesure pour les grands groupes, les ETI et PME afin de répondre aux besoins et permettre en cas de difficulté un redémarrage rapide des activités. Cependant, l'adaptation de nos garanties a parfois un coût alors que la pression pour obtenir des baisses de tarifs reste importante.

D'autre part, certains risques continuent d'évoluer dans la durée : nous restons vigilants sur les évolutions climatiques et leurs incidences sur les catastrophes naturelles mais aussi l'économie du risque.

Le risque politique est en augmentation et conduit les entreprises à faire des arbitrages en termes de localisation de leurs implantations et terrains d'exportation. Ce risque, comme ses conséquences en matière d'agrégation des valeurs et les risques systémiques qui en découlent, font l'objet d'analyses précises et de projections.

Les assureurs devront continuer à faire preuve d'innovation et d'agilité pour trouver les solutions et travailler avec l'ensemble des acteurs pour affiner les scénarios d'évolution des risques.

## La mondialisation se fait de plus en plus sentir



### Anne-Marie Fournier

Vice-présidente, AMRAE

Les risk managers français sont confrontés au fait que leurs entreprises évoluent de plus en plus dans un contexte de mondialisation, dans la mesure où les centres de décision ne sont plus forcément en France, et même quand ils le sont, les marchés étrangers prennent souvent une place grandissante dans nos sociétés.

Les changements dus à cette globalisation vont forcément induire des réflexions différentes pour l'achat d'assurance, les mesures de prévention et les philosophies à mettre en place. Si un pôle étranger devient prépondérant dans une entreprise, les décisions assurance émanant de ce pôle vont devenir plus importantes, et les normes et principes qui y sont propres vont avoir tendance à s'exporter au reste du monde. Ceci va entraîner un changement dans la culture et l'organisation de l'entreprise ainsi qu'une perte de spécificité dans le cadre national.

En France, le marché de l'assurance a toujours été basé pour les entreprises sur des textes sur mesure, des standards adaptables à chaque cas de figure et à la possibilité de négocier du sur mesure. Hors, si les entreprises sont désormais appelées à placer leur risque ailleurs qu'en France, il est possible qu'elles perdent les avantages liés au sur mesure dans les contrats français et à l'application des lois, comme la loi de sécurité financière (qui donne des garanties relativement larges sur l'étendue des garanties dans le temps), ou encore les garanties sur la piraterie en matière de transport. Ces adaptations n'existent pas dans des marchés, comme en Asie ou aux Etats-Unis, qui ont plus travaillé sur des textes standards et sur une plus grande échelle. Du coup, en France, on risque de perdre cette finesse d'approche qui résultait dans une certaine étendue plutôt large des garanties.

Les risk managers vont donc devoir être plus internationaux, jouer des avantages compétitifs de certains marchés par rapport aux autres et aussi avoir une plus grande connaissance des spécificités de chacun des marchés.

# Il faut retrouver le goût du risque

Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental, explique que la société française doit reconquérir son enthousiasme pour le futur

Que vous inspire le sujet « croissance et maîtrise des risques », thème général retenu pour ces 21èmes Rencontres de l'AMRAE ?

Le contexte de cette conférence est extrêmement opportun afin d'aborder la nécessité, pour la France, d'opérer un choc culturel. Notre pays considère davantage le progrès comme un facteur de risques que comme un vecteur d'opportunités. La question est donc « comment peut-on inverser cette lecture pour retrouver l'enthousiasme du futur, le goût de l'aventure et de la prise de risque ? ». À l'heure où le monde vit une profonde métamorphose (par exemple sous l'impulsion de l'économie par le numérique), la société française doit reconquérir une certaine appétence pour le risque.

Où cette dynamique sociétale et collective puise-t-elle sa source ?

Il est important de réfléchir à la notion d'empathie. Le drame du XXIème siècle est clairement l'isolement : un individu peut parfaitement avoir sa place dans une communauté, avoir de nombreux « amis » sur les réseaux sociaux, mais être en même temps isolé. C'est pareil dans l'entreprise. On est frappé de voir que la douleur d'un collègue de travail n'apparaît que lorsque, malheureusement, un incident lourd vient révéler cette fragilité. Si nous voulons tirer le maximum de la créativité, de l'inventivité – véritables piliers de la réussite et de l'économie modernes – il faut que l'individu soit épanoui. Lorsque la méfiance est installée vis-à-vis de soi-même, vis-à-vis du collectif, vis-à-vis du capitaine, vis-à-vis de l'objectif, forcément la tentation est l'immobilisme et le repli.

Comment pourrait s'articuler une telle mutation ?

Cela suppose notamment une réflexion en profondeur sur le changement de management. Nous devons passer d'un management vertical (qui contrôle) à un management horizontal (qui régule). Nous devons passer du « je » au collectif. Manager ne doit pas signifier tirer plaisir et jouissance du pouvoir, mais au contraire viser la réussite collective. Cette mutation n'est pas évidente puisque notre éducation, dès le parcours scolaire, repose sur un travail individuel avec sanction des résultats, alors que tous les parcours professionnels sont basés sur un travail collectif avec obligations d'objectifs.



Y a-t-il selon vous un cercle vertueux ?

Celui-ci va s'imposer de lui-même car nous dirigeons de plus en plus vers des économies en réseau : l'économie en réseau nécessitera des pôles de sensibilisation ; les pôles de sensibilisation passeront par des managements de proximité ; et le management de proximité passera par l'empathie et le collaboratif. Le voilà le cercle vertueux.



# Les couleurs du travail d'équipe

AIG, partenaire d'assurance du rugby Néo Zélandais, est fier d'être le sponsor officiel des légendaires All Blacks. Cet automne les All Blacks seront sur le terrain pour leur tour européen, ils apprendront ainsi à connaître AIG et son équipe internationale qui est derrière eux à chaque pas: frappe, passe et essai!

Pour en savoir plus: [www.AIG.com/allblacks](http://www.AIG.com/allblacks)



une autre vision  
du service

Photos: Creatas, Phodisc, Equipe Algérie PICTAL, DigitalVision, Juliet White, Gettyimages - agence cdg

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

[www.axa-corporatesolutions.com](http://www.axa-corporatesolutions.com)

 **CORPORATE  
SOLUTIONS**  
redefining / standards

# Accompagner le développement de l'entreprise

Crise, concurrence, globalisation... Les entreprises qui poursuivent leur croissance dans ce contexte bouleversé trouvent des alliés chez les assureurs et les courtiers

Malgré la violence de la crise économique et financière, nombre d'entreprises se maintiennent sur la voie du dynamisme. En quoi les assureurs et les courtiers sont-ils des alliés, des partenaires privilégiés pour soutenir les organisations dans leur croissance et dans leur développement ? « Nous ne sommes pas là seulement pour aider à trouver des réponses assurantielles. Notre rôle est également d'être une force de proposition sur les questions d'innovation, d'investissements, de solutions techniques, note Hervé Houdard, directeur général de SIACI SAINT HONORE. Notre mission n'est pas ponctuelle. Le courtier se doit d'être au côté de son client en permanence, c'est un accompagnement de tous les instants. » C'est d'autant plus vrai en période de crise, sur des marchés de plus en plus concurrentiels, et cela dans un contexte globalisé.

« Nous intervenons auprès de grands clients. C'est un marché restreint, certes, mais extrêmement dynamique, notamment dans les pays émergents, explique Thierry van Santen, directeur d'Allianz Global Corporate & Specialty en France. Nous observons que 80 % de nos clients, toujours en quête de nouveaux marchés, développent leur activité dans ces pays-là. Notre défi est donc double : les accompagner à la fois dans cette conquête qui nécessite une adaptation permanente au niveau organisationnel, ainsi que dans l'assurance et le financement de ces projets. »

Lorsque le développement amorce le virage international, le champ des risques s'élargit. Sur leur écran radar, assureurs et courtiers sont attentifs aux risques de catastrophes naturelles et de rupture de la supply chain, mais aussi aux risques politiques. Il faut désormais assimiler l'interdépendance de tous les acteurs économiques entre eux, quel que soit l'endroit où ils sont implantés. « Mais la liste de risques est presque sans fin : transports, dommages, pertes d'exploitation, fusions et acquisitions, crédit... », énumère M. Houdard.

« La prise de risque est omniprésente dans la vie d'une entreprise qui se développe



Le développement est-il nécessairement synonyme de prise de risque ? « La prise de risque est omniprésente dans la vie d'une entreprise qui se développe. Néanmoins, prendre des risques ne signifie pas forcément que ceux-ci sont démesurés, cela peut – cela doit – rester sain » tempère-t-il. D'où la mission majeure des assureurs et des courtiers : celle du service. « Si les prix restent stables, c'est sur les services que la donne a changé, constate M. Van Santen. Nous sommes sollicités pour proposer des services qui fluidifient l'activité des clients. »

Un nouveau prix pour  
les professionnels du  
risk management

# Excellence

In Risk Management

StrategicRISK

Une mise à l'honneur des  
meilleures pratiques du risk  
management en Europe

Votez dès maintenant sur  
**[www.strategic-risk.eu/award](http://www.strategic-risk.eu/award)**

Date limite de vote : vendredi 15 mars 2013



Sophie Mauvieux, group risk & insurance manager de GEMALTO, administratrice de l'AMRAE, membre du comité scientifique permanent de l'AMRAE, modératrice de l'atelier sur la gestion des risques (B3).

## top5desrisques

**Rupture technologique** : les activités du groupe (sécurité numérique) sont constamment soumises à des changements (introduction de nouveaux produits ou services, évolutions des standards...).

**Atteinte ou pertes de données sensibles** : l'entreprise traite, stocke et transmet un grand nombre de données sensibles, notamment pour le compte de ses clients ; ces données pouvant être à caractère personnel.

**Risques d'approvisionnement et dépendance aux fournisseurs** : les événements émanant des fournisseurs et

susceptibles d'affecter l'entreprise sont nombreux et variés (insolvabilité, non-respect de normes, etc.).

**Crises et interruptions d'activité** : le groupe ayant une présence internationale, il peut connaître des crises ou interruptions d'activité provoquées par des événements internes ou externes.

**Environnement réglementaire** : en plus de la réglementation applicable à toute société cotée, et compte-tenu des lois en vigueur dans les différents pays où nous opérons, nous sommes soumis à des exigences réglementaires complexes et en pleine évolution.

## 6tempsforts

### Mercredi

- 1 Session de formation de la matinée.
- 2 Table ronde sur les ETI lyonnaises.
- 3 Table ronde sur le panorama économique, social et politique.

### Judi

- 4 Atelier sur la politique de gestion des risques (B3) que je modère.

- 5 Soirée AMRAE.

### Vendredi

- 6 Table ronde sur les assureurs et les courtiers.

## quizduriskmanagement – réponses

1

Lorsque la Société Internationale du Canal Interocéanique a lancé le chantier du canal de Panama, quels articles inappropriés a-t-elle apportés sur place ?

b) Selon les sources, au moins mille pelles à neige ont été expédiées au Panama.

5

La première société d'assurance française fut la Compagnie Générale des Assurances et Grosses Aventures. Quand fut-elle fondée ?

b) 1686.

8

En juin 2012, l'AMRAE a organisé une conférence destinée aux risk managers et aux responsables des RH. Où a-t-elle eu lieu ?

c) La Baule.

2

Quel pourcentage d'entreprises européennes admettent être peu ou pas préparées contre les cyber-risques ?

c) 52 %. Source : briefing ACE European Risk de 2012.

6

En 1925, un escroc du nom de Victor Lustig a réussi à « vendre » un grand monument parisien à André Poisson, un homme d'affaires. Lequel ?

c) Lustig a prétendu qu'il était secrètement chargé par le gouvernement de vendre la tour Eiffel au poids de la ferraille après sa démolition.

9

Comparés à 2011, les huit premiers mois de 2012 ont vu la mortalité routière en France...

b) Baisser de 8,9 %. Source : worldhighways.com.

3

Quel est le nom du paquebot de croisière qui s'est échoué sur les côtes italiennes le 12 janvier 2012 ?

d) Costa Concordia.

7

Les tempêtes et cyclones de l'Atlantique sont nommés selon une liste alphabétique préétablie. Comment s'appellera la première tempête de l'année 2013 ?

c) Andrea. La liste est réutilisée tous les six ans. Les cyclones européens sont nommés de façon indépendante (on peut en nommer un moyennant finance !). Il y a eu une tempête « Andrea » en 2012.

10

François Blanc (1806-1877) cherchait à défier les lois des probabilités. Il aurait été prêt à vendre son âme pour percer les secrets...

c) De la roulette. En additionnant les chiffres d'un plateau de roulette, on obtient 666, le nombre du démon.

4

Qui a dit : « Les avions sont des jouets intéressants mais sans valeur militaire » ?

a) Ferdinand Foch, à l'époque commandant de l'École supérieure de guerre (1911).



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

Vos clients les plus importants bénéficient ainsi de protections solides et pérennes. Comme courtier vous profitez d'un fort soutien, tant en souscription qu'en gestion, pour vous épauler dans vos activités.

Pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez nous joindre au **01 53 05 90 59** ou nous contacter à : **[francecontact@libertyiu.com](mailto:francecontact@libertyiu.com)**

# MIEUX QUE COMPRENDRE VOUS COMPRENDRE

Assurances pour les Entreprises, Liberty en France  
5 boulevard de la Madeleine 75001 Paris **Tél 01 53 05 90 59** **[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. L'activité et les contrats souscrits en France restent soumis aux réglementations et Droit français.