

VIVRE ET TRAVAILLER DANS UN MONDE A RISQUE

Ce sont plus de 350 risk managers qui ont répondu à l'invitation de FERMA pour son séminaire biennal qui permet d'analyser le rapport sur l'étude de la profession effectuée au cours de l'année sans FORUM. Le soleil était au rendez-vous et le palais des congrès de Versailles de style indécis, plutôt néostalinien, a le bon goût de se dissimuler en contrebas de la perspective du château. En effet, après Londres en 2010, c'est Versailles qui accueillait les séminaristes pour cette deuxième édition hors de Bruxelles.

Comme à chaque séminaire depuis une décennie, la lecture et les commentaires de l'enquête FERMA est au cœur des débats d'autant que certaines questions ont été préparées pour appuyer des initiatives comme c'est le cas cette année avec la « certification européenne ». La première remarque des responsables d'Ernst & Young est que la pratique de la gestion des risques en Europe n'a pas véritablement gagné en maturité depuis 2010. Le président de FERMA, Jorge Luzzi, y voit une des retombées de la crise économique et plus précisément des turbulences de la zone Euro avec son cortège de coupes budgétaires. La gestion des risques seraient ironiquement victime de la course aux réductions des dépenses engagée par les organismes pour survivre. Il précise même que : *« Certaines entreprises sont fortement impliquées dans des efforts pour contenir les coûts de développement d'un programme d'ERM. C'est au point où l'on pourrait légitimement s'inquiéter de l'avenir de la gestion des risques si la tendance devait perdurer. »*

Pour Dominique Pageaud, partenaire d'Ernst & Young, l'absence de maturation entre 2010 et 2012 devrait plutôt interpeller les risk-managers qui doivent poursuivre leurs efforts pour faire reconnaître leur profession au sein des organismes où ils travaillent.

En écho à ces propos, Michel Dennerly, vice président de FERMA, voit plutôt dans les résultats de l'enquête un nécessaire retour aux sources de la gestion des risques dans ce contexte difficile, à savoir : *« l'identification exhaustive de tous les risques, le développement de scénarios alternatifs solides, la mise en place d'un suivi rigoureux des efforts de réduction et la validation de la sécurité des transferts. Et sans doute est-ce à ce prix qu'un organisme peut disposer d'un programme de gestion des risques robuste et efficace. »*

En réalité, les trois commentateurs se rejoignent sans doute en soulignant que les temps de crise ne permettent pas les errances coûteuses et qu'il faut se reposer sur des fondations solides. C'est pour cela qu'il est indispensable que tous les organismes veillent à la cohérence et à la synergie entre toutes les « lignes de défense » ce qui suppose l'engagement d'un dialogue proactif entre toutes les composantes de cette défense et les dirigeants.

Vers une certification européenne pour les risk-manager ?

Un des éléments qui ressort de l'enquête FERMA 2012 est que la profession voit son importance et sa reconnaissance grandir, cette tendance est confirmée par l'enquête menée par Commercial Risk Europe dont les résultats ont été également rendus publics au cours du séminaire.

L'enquête biennale de FERMA, conduite avec l'aide d'AXA et d'Ernst & Young, a également fait ressortir une interaction grandissante avec le conseil d'administration que certains risk-managers n'hésitent pas à qualifier de « proche et régulière ». Sur les réponses de l'enquête 79% font état d'une activité de gestion des risques en interaction globale avec les administrateurs en précisant que le sujet est à l'ordre du jour du conseil au minimum une fois par an. Parallèlement 42% des personnes interrogées disent que la gestion des risques est totalement imbriquée dans les comptes-rendus au Conseil. De plus le rattachement hiérarchique de la gestion des risques à un dirigeant se trouve dans 93% des cas mais c'est encore dans un tiers des cas au directeur financier, en particulier en Allemagne, en Italie et au Royaume uni.

Toutefois, la question demeure de savoir si les risk-managers en place ont le souffle pour entrer dans ce marathon vers le comité exécutif ? En effet pour qu'il y ait une véritable intégration du risk-manager au sein de l'équipe dirigeante, encore faut-il, pensent la plupart des professionnels, qu'il ou elle dispose d'une éducation plus cohérente et approfondie pour comprendre les rouages stratégiques et tactiques d'un organisme, avec à la clé à minimum une certification reconnue.

Carl Leeman, le CRO de Katoen Natie, un groupe multinational de logistique estime que la profession souffre actuellement d'une crise d'identité dont il est urgent qu'elle sorte. Au cours d'une table ronde il précisa : *« Pour sortir de la crise d'identité dont nous souffrons il nous faut disposer d'une filière de formation et d'une certification. Il nous faut sortir et identifier les problèmes pour élever le niveau du travail des risk-managers de façon à pouvoir véritablement créer de la valeur pour les entreprises. Et ce n'est pas en annonçant au directeur financier une baisse de 5% du budget assurance (à supposer que cela soit possible) que nous atteindrons cet objectif. »*

Il est rejoint par une grande partie des professionnels de la gestion des risques en Europe qui pense que la profession n'arrive pas à atteindre son plein potentiel à cause du manque d'un ensemble de formation cohérent et reconnu. L'enquête FERMA montre que 45% des professionnels qui ont répondu ont au moins dix ans d'expérience professionnelle, 72% sont responsables de la gestion des risques et/ou des assurances, 66% ont des activités dans six pays ou plus et cependant moins de un sur deux a une formation supérieure dans une filière de gestion des risques.

Le responsable risques et assurances d'Arcelor Mittal, Edwin Meyer précisa : *« Peu importe que vous soyez en charge d'un programme d'ERM, CRO ou directeur des assurances, au bout du compte le contenu de la fonction diffère peu. Et c'est pour cela que FERMA doit être louée pour son initiative. »*

Quant à Julia Graham, le CRO de la firme d'avocats DLA Piper elle s'interroge pour savoir si le rôle de CRO est mythe ou réalité, ou un rêve inachevé ? La conclusion qui s'impose est qu'il faut se garder de définir un profil de poste universel tant les branches industrielles, les cultures d'entreprises et les attentes des parties prenantes internes et externes peuvent façonner un costume sur mesure.

Il ne faudrait toutefois pas surestimer ces différences car pour significative qu'elles soient, elles militent plutôt pour une extrême adaptabilité du professionnel de la gestion des risques mais pas des compétences au cœur du métier. La nécessité de relever la barre pour la profession se retrouve quelles que soient les circonstances, ou le contexte pour être ISO 31000, et c'est pour cela que FERMA travaille à la professionnalisation des adhérents de ses membres.

Dans un tel contexte, sans conteste l'un des points forts du séminaire a été la présentation en clôture d'une initiative déjà évoquée à la fin du printemps, à savoir le souci de FERMA d'accompagner la professionnalisation de la gestion des risques. Les onze mois qui viennent vont permettre à FERMA de recueillir les avis de ses 22 associations membres et des fournisseurs éventuels de façon à être en mesure d'annoncer un programme bouclé à l'occasion de la prochaine édition du Forum tout début octobre 2013.

FERMA a étoffé le groupe de travail constitué de Michel Dennery, vice-président et risk manager chez GDF Suez et Julia Graham, administratrice et risk-manager de DLA Piper avec l'appoint de la nouvelle administratrice Isabel Martinez, qui est maître de conférence à l'université autonome de Madrid.

A Michel Dennery il revint d'exposer la motivation de FERMA pour ce projet : *« Les dirigeants des sociétés Européennes souhaitent que leurs risk-managers aient une reconnaissance au niveau européen. »* Une qualification professionnelle procurerait à l'entreprise « l'assurance raisonnable » que son risk-manager est compétent puisque reconnu comme tel par ses pairs. C'est en effet une garantie d'une connaissance des meilleures pratiques en matière de gestion des risques en Europe. Quant à Julia Graham elle souligna que malgré l'existence de différentes filières de formation initiale ou professionnelle dans différents pays d'Europe, il est difficile de les rapprocher car elles correspondent à des niveaux et des contenus très divers. De ce fait, il n'y a pas de terme de comparaison qui permette à ce jour d'affirmer la compétence d'un risk-manager paneuropéen.

Cela dit, il n'est pas dans les intentions de FERMA d'offrir directement des formations et son rôle se limitera à certifier que les risk-managers « certifiés » ont atteint un niveau de compétences professionnelles et personnelles.

Le projet qui sera présenté à Maastricht devrait retenir deux niveaux de certification :

- Confirmation de compétence pour les nouveaux entrants dans la profession,
- Reconnaissance de l'expérience pour les risk-managers plus expérimentés.

Les deux membres du groupe de travail présent à Versailles se sont retrouvés pour souligner d'une seule voix que la première phase du travail va comporter le recensement systématique de l'existant en matière de formation dans chacun des pays représenté par une association membre de FERMA.

A l'issue du séminaire le groupe de travail de FERMA a tenu une réunion avec Steve Fowler, le directeur général de l'IRM de Londres et des dirigeants d'Ernst & Young pour discuter le plan d'accréditation des risk-managers européens.

FERMA ne se propose pas de se substituer aux filières existantes dans les pays les plus développés en Europe en Gestion des risques, en particulier Grande-Bretagne et France, sans oublier le Danemark et l'Autriche pour ne citer que les principaux mais d'ajouter une reconnaissance paneuropéenne pour les filières qui rempliront les attentes définies à Bruxelles et les candidats qui apporteront la preuve de leur expérience.

Encore une fois, il faut lever toute ambiguïté, surtout avec les bruits à notre connaissance non fondées sur une éventuelle certification ISO 31000, FERMA n'envisage pas une certification de la gestion des risques au sein d'un organisme. Donc la certification du professionnel de la gestion des risques ne saurait être utilisée à des fins de renforcement d'une notation financière de l'entreprise où il exerce, non plus que la communication risk-management au niveau du rapport annuel.

Les principales associations membres de la fédération internationale IFRIMA représentée à Versailles par son directeur général, Carl Leeman, également administrateur de FERMA auraient marqué leur intérêt pour l'initiative européenne : le RIMS aux Etats-Unis, RMIA en Australie, ALARYS en Amérique latine, puisque la présidente de l'association brésilienne ABGR, membre d'ALARYS, Christiane Alves, était présente.

De fait il est raisonnable que la réflexion soit étendue au monde alors que les organismes globaux exigent des compétences transnationales, et même transcontinentales. La résilience de l'économie suppose une gestion des risques coordonnée entre des acteurs interdépendants dans des réseaux d'approvisionnement en biens et services dont les contours ne sont toujours faciles à préciser.

Une approche mondiale devrait permettre aux risk-managers de se positionner dans les grands débats internationaux aux côtés des professions déjà reconnues, auditeurs, comptables, avocats, pour ne parler que de quelques unes.

Ce sont les ressources limitées dont elle dispose qui ont conduit FERMA à faire appel à des partenaires stratégiques pour mener à bien un projet aussi complexe en un délai aussi court. C'est pour cela selon Mme Graham que l'IRM et Ernst & Young ont été invité à la table de dessin...

L'enquête FERMA : que ressort-il sur l'état de l'art ?

La sixième édition de l'enquête biennale de FERMA sur l'état de la gestion des risques en Europe s'est déroulée entre le 10 avril et le 17 juin 2012. Elle proposait un questionnaire en ligne aux membres des associations membres de FERMA ainsi qu'à un certain nombre de professionnels de la gestion des risques pré-approuvés. C'est un tiers qui a dépouillé les questionnaires et analysé les résultats.

Ce sont 809 réponses originaires de 20 pays qui ont été comptabilisées en tout même si tous les questionnaires n'étaient pas entièrement complétés. L'échantillon des répondants a été très divers

au niveau des branches et secteurs industriels mais plutôt concentré vers les entreprises de taille importante puisque 55% ont un chiffre d'affaire supérieur à 2 Milliards €, 59% ont plus de 5 000 salariés, 45% sont présentes dans plus de 20 pays, et 54% sont cotées en bourse.

Il ressort que 46% des dirigeants exigent davantage d'informations sur les risques et leur gestion. En corollaire, en augmentation de 8 points par rapport à 2102, ce sont 53% des entreprises qui disposent d'une fonction gestion des risques « mature » ou « avancée » qui indique que le responsable de la fonction rend compte directement au Conseil d'administration, à un comité du Conseil ou directement au principal dirigeant.

Si le président de FERMA veut y voir un signe encourageant, il n'en reconnaît pas moins qu'il reste encore de la place pour une amélioration et qu'il reste encore à mener bataille pour que la gestion des risques soit reconnue comme incontournable pour la satisfaction de toutes les parties prenantes. Il précisa en outre que *« il ressort clairement des résultats que si FERMA et ses membres progressent de mois en mois, d'année en année, nous restons des pionniers et il reste encore beaucoup à faire pour que le message soit reconnu universellement. »*

Mais l'enquête est sûrement un outil de comparaison important pour tous les membres individuels puisqu'elle leur permet de se positionner, ainsi que leurs entreprises, face à leurs concurrents sur les marchés mondiaux. Elle permet également à FERMA de positionner ses membres et leurs entreprises face à la concurrence mondiale. En effet, FERMA joue un rôle important au sein de l'organisation mondiale IFRIMA¹. *« L'enquête nous permet de savoir qui nous sommes, comment nous avons évolués dans le passé en tant que profession, tout en identifiant nos faiblesses et les forces que nous devons renforcer. »* estime M. Luzzi.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que les entreprises les plus dynamiques au niveau de la gestion des risques sont aussi celles qui connaissent les croissances les plus fortes. En effet, la mise en place de pratiques et de procédures de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme a révélé une corrélation directe avec la croissance de l'entreprise. Ces entreprises disposant de systèmes de gestion des risques sophistiqués ont connu les plus fortes croissances de leur marge brute (EBITDA²) au cours des cinq dernières années.

Alors même que les risk-managers ont encore des difficultés à démontrer la création de valeur induite par la gestion des risques, il est intéressant de noter que 28% des entreprises avec une maturité de gestion des risques « avancée » indiquent une croissance de leur marge brute en excès de 10%, contre 22% pour celle dont la gestion des risques est « mature » et 15/16 % pour ceux de maturité moyenne ou émergente. De plus, parmi celle qui ont une croissance de marge brute en excès de 20% pratiquement trois sur quatre ont une gestion des risques « mature » ou « avancée ».

Commentant ces chiffres, le président de FERMA notait que *« Nous pensons depuis longtemps qu'une bonne gestion des risques contribue à une croissance soutenable de l'organisme mais nous ne disposons pas d'éléments de preuve par corrélation. Cette mise en évidence est particulièrement opportune au moment où il faut pouvoir défendre les efforts de gestion des risques alors même que la pression sur les résultats se fait sentir depuis cinq ans. »*

En ce qui concerne les préoccupations de la gestion des risques dans les entreprises, les conclusions de l'enquête commanditée par FERMA rejoignent celles de celle diligentée annuellement par Commercial Risk Europe (CRE) sous le nom des « frontières du risque ». Les macro-risques se retrouvent tout en haut de l'agenda.

En effet près de 430 des 809 participants à l'enquête de FERMA identifient les plus lourdes menaces comme étant la concurrence, les clients, les partenariats, la stratégie de marché et les risques de marché. C'était déjà le cas dans les mêmes proportions dans l'enquête menée en 2010.

¹ IFRIMA = International Federation of Risk and Insurance Managements Associations

² EBITDA = Gross earnings before interest, tax, depreciation and amortization

Mais si l'on voit encore avec 37% les risques de conformités, légale et réglementaire, tant au niveau national qu'international, force est de noter que si ces risques conservent la deuxième place c'est avec une baisse sensible de 8 points.

Les risques financiers progressent d'une place et occupent la troisième place en 2012 en gagnant 5 points et, à 36%, font presque jeu égal avec les précédents ce qui illustre bien la poursuite de la crise financière et reflète sans doute aussi la tourmente de l'Euro.

Les questions volets de planning et d'exécution tombent en dessous de 30 % et se retrouvent à 29%, une perte de 4 points.

La réputation, dans la définition retenue par FERMA axée sur les médias sociaux et la communication, était une nouvelle catégorie qui s'est positionnée d'emblée en quatrième position avec 33%. C'est ainsi que les questions de fabrication, de qualité et de réduction des coûts se trouvent reléguées en huitième position avec 24%, une perte de huit points par rapport à la dernière enquête.

La montée la plus spectaculaire revient toutefois aux risques de coût des matières premières et de l'immobilier qui font leur entrée dans le club des « cinq risques majeurs » avec 29%, doublant leur score précédent.

Parallèlement, le plus grand « perdant » est les questions de problématiques sociaux-économiques perdant presque la moitié de leurs points en passant de 30 à 16%. Bien entendu, l'année 2010 était placée dans la perspective de nombreuses élections dans les pays majeurs de l'Union Européenne et que cela avait déclenché grèves et manifestations sur l'ensemble du continent, sans oublier la France.

Dans le climat de marasme économique est-il surprenant qu'un autre grand perdant soit le développement soutenable et le réchauffement climatique qui est tombé de 20% à 12%. Il reste à savoir si les images de New-York frappée par l'ouragan Sandy aurait suffi à réveiller les sceptiques et fait rebondir la catégorie comme il a suffi à pousser le maire de New-York, indépendant mais naguère républicain, à soutenir la réélection du Président Obama.

Où en est-on avec la huitième directive ?

Sur un autre plan, l'enquête a montré que les entreprises européennes ont encore de grands progrès à faire. En effet, il semble que le chemin soit encore long pour une bonne compréhension des implications de la huitième directive, et encore plus de son intégration dans la façon de conduire les affaires au quotidien.

En particulier, il ressort que les dirigeants, comité exécutif et/ou conseil d'administration, ne sont pas en ligne avec les nouvelles exigences de gouvernance et ne passent pas assez de temps à suivre les problématiques de gestion des risques.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes puisque 44% des responsables risques et assurances des sociétés cotées en bourse n'ont pas d'opinions sur l'impact de la directive. Le plus grave est que la situation ne s'est pas améliorée depuis l'enquête de 2010 ! Et même un peu plus d'un sur quatre pense que la directive ne s'applique pas à leur entreprise. C'est cet aspect qui inquiète le plus Jean-Michel Paris un des responsables de Ernst & Young : ceux qui ont pris la peine de répondre ne savent pas ou ne se sentent pas même concernés !

De plus 45% des réponses exprime la crainte que le comité exécutif ne consacre pas assez de temps aux questions de gestion des risques alors même que c'est un des piliers de la directive. Cette inquiétude est renforcée par un autre volet puisque 52% des comités exécutifs sont informés des risques majeurs au niveau du siège et des principales divisions et seulement 39% s'efforce de définir leur « appétit de risques ».

C'est pour cela que les responsables de FERMA estiment indispensable de militer pour un renforcement et une amélioration de la mise en œuvre de la Huitième directive et ont pour cela coédité avec l'ECIIA³ un guide d'application⁴ en deux parties. Nous ne reprenons ici que la section concernant la gestion des risques dans la seconde partie.

Le conseil d'administration est responsable de la surveillance du cadre de la gestion des risques et du contrôle tandis que le PDG et le directeur financier qui lui rendent compte quitte à en déléguer le suivi quotidien aux responsables compétents au niveau du suivi et de l'exécution. Pour remplir leurs obligations, ils doivent obtenir « l'assurance raisonnable » des sources appropriées. Les auteurs du guide, FERMA et l'ECIIA, reconnaissent l'approche dite des « trois lignes de défense » qui s'appuie sur le management opérationnel et les contrôles interne, en première ligne, le risk management et les conformités en deuxième ligne et l'audit interne et externe comme troisième ligne. Au niveau de la gestion des risques en pratique le guide articule ses recommandations autour de huit questions où l'on retrouve la logique de gestion des risques exposée dans ISO 31000 :2009 :

1. *L'organisme dispose-t-il d'un système de gestion des risques formalisé ?* Ce qui suppose quatre éléments :
 - a. Les dirigeants fixent les responsabilités et l'autorité du CRO
 - b. Les responsables opérationnels reçoivent une délégation formelle pour gérer les risques dans leur périmètre de compétence.
 - c. Les ressources nécessaires doivent être affectées pour la mitigation des risques.
 - d. Les compétences de l'organisme en gestion des risques doivent être évoluées et renforcées par des programmes de formation/action appropriés.
2. *L'organisme a-t-il une stratégie de gestion des risques ?* Qui est en charge de cette stratégie ? L'organisme a-t-il développé un profil de risque et défini un appétit et/ou une tolérance au risque ? Une communication claire de la stratégie et des procédures de risques est-elle en place pour garantir que tous les acteurs les comprennent (et les exécutent) ?
3. *L'organisme a-t-il des objectifs clairs, significatifs, et mesurables, prenant en compte les éléments du profil de risque ?* Ces organismes ont-ils été clairement portés à la connaissance de tous les acteurs au sein de l'organisme ?
4. *Comment les principaux risques ou défauts de contrôle sont-ils remontés dans l'organisme et à qui en rend-on compte ?* L'organisme a-t-il une procédure pour identifier et enregistrer les risques émergents ? (Cela pose la question du rôle et de la mise à jour du registre des risques avec la procédure de subsidiarité appropriée).
5. *Quelles sont les compétences et qualification du risk-manager ?* Est-ce que le principal dirigeant donne le ton en matière de culture de risque positive ? Est que le principe de « propriété des risques » est bien niché accompagnée de la délégation d'autorité et de responsabilité appropriée ? Est que la gestion des risques est intégrée dans le processus de rémunération (calcul des bonus) ?
6. *L'organisme dispose-t-il en son sein d'une fonction risk-management clairement définie ?*
7. *Quelles sont les ressources disponibles pour mettre en place et entretenir un système de gestion des risques ?*
8. *Comment assurer la liaison entre l'Entreprise-wide Risk Management (ERM), le contrôle interne, et l'audit interne ?*

³ ECIIA = European Confederation of the Institutes of Internal Auditing

⁴ Guidance on the 8th EU Company Law Directive – Article 41 Part 1 for Board and audit committee – and Part 2 Article 41 – 2b for senior management

- a. Les plans de mitigation doivent prendre en compte les activités du contrôle interne (risques opérationnels) et les actions résultant des constats de l'audit interne.
- b. Les risques majeurs doivent être suivis par le contrôle interne comme des processus critiques.
- c. Les risques majeurs doivent être inclus dans les procédures d'audit interne.

Comme on peut le voir le chantier est sûrement loin d'être complété dans de nombreux organismes, à voir même s'il est ouvert !

L'état du marché de l'assurance en Europe : où en est l'innovation en assurances ?

En ce qui concerne l'état du marché de l'assurance compte tenu du climat économique ambiant, les risk managers européens soulignent d'abord leur souci de pouvoir compter sur leurs partenaires et privilégient donc les relations soutenables avec des partenaires stables. Ils n'envisagent pas d'augmenter les montants des transferts pour le financement de leur risques (seulement 17% pourraient être conduits à le faire) mais ils veulent des accords dans la durée (40%) avec des partenaires assureurs solides et fiables (32%). Toutefois, une large majorité (57%) indiquent renforcer les activités de réduction des risques.

Et pour ce qui est de la stabilité des relations le Président de FERMA souligna le soutien continu d'AXA Corporate Solutions et d'Ernst & Young à cette enquête biennale et précisa en outre que : *« Nous sommes convaincus que cette enquête est une des plus approfondies sur l'état de la gestion des risques en Europe et sur l'opinion des acheteurs professionnels d'assurance sur le marché. Les conclusions apportent des informations sur l'action à mener tant pour nous acheteurs que pour nos courtiers et assureurs. »*

De fait le message aux assureurs cette année est clair : soyez plus efficaces mais sans oublier la nécessité d'innover. De fait, les points d'amélioration touchent les processus d'indemnisation en cas de sinistres (43%) mais aussi les couvertures innovantes (30%). Les questions de capacité (14%) et de couverture géographique globale (12%) ne semblent pas prioritaires, sans doute parce qu'elles trouvent des solutions satisfaisantes sur le marché, et cela souligne la résilience d'un marché qui a pu encaisser les sinistres catastrophiques de 2011 sans se contracter notablement.

Donc il est clair que les risk-managers européens attendent de leurs assureurs qu'ils soient des vigies scrutant l'avenir pour développer une offre qui anticipe sur les risques émergents plutôt qu'en réaction à leurs demandes relayées par les courtiers. Ces solutions spécialisées et innovantes sont appelées aussi de leurs vœux par les courtiers si l'on en croit les leaders qui ont participé au panel organisé au cours du séminaire. Les souscripteurs quant à eux, sans doucher l'enthousiasme, rappelle la nature des activités d'assurance est de ne développer des couvertures nouvelles que de façons incrémentale pour tâter l'eau en attendant que des données statistiques engrangées permettent aux actuaires de faire leur travail. Dans ces conditions, les risk-managers ne peuvent pas espérer un big bang de l'assurance pour la couverture des risques émergents. La révolution est moins dans le sang des assureurs que l'évolution prudente.

Toutefois, les assureurs, et les réassureurs, ne ferment pas la porte au nez des risk-managers, ils les invitent plutôt à un dialogue constructif en soulignant que l'accélération de l'innovation en matière de couverture ne peut être accélérée que par une coopération accrue entre tous les acteurs de la chaîne de transfert de façon à « lever le brouillard du futur » suffisamment pour rendre l'assurance possible par une mutualisation efficace du risque. Elle suppose la définition de conditions de couverture et de cotisation garantissant une juste rémunération pour chacun ; et pour le risk-manager et son employeur un adossement fiable de son bilan sur le bilan de l'assureur qui sera effectivement en mesure de régler l'indemnisation attendue si le sinistre se réalise.

Clyde Bernstein, un des dirigeants de la société de courtage Willis Group rebondit sur l'innovation à l'occasion d'un débat sur les défis de l'Assurance pour cette décennie : *« Il est clair pour moi que notre industrie approche l'innovation en mode réactif. Il me semble qu'il serait indispensable que les*

responsables de l'industrie et du marché commencent à développer une vision du temps long du risque. Mais cela suppose de comprendre de l'intérieur le fonctionnement d'une branche industrielle et les risques auxquels elle est confrontée aujourd'hui et comment le paysage concurrentiel est susceptible d'évoluer à deux, cinq ou dix ans pour suivre le rythme de l'évolution dont on nous parle. Mais si c'est indispensable pour offrir des solutions pertinentes à nos clients, cela suppose aussi d'avoir le courage de la spécialisation en montant des équipes dédiées. »

Son collègue de AON risk solutions, Lambros Lambrou choisi l'humour pour rappeler que l'assurance est plutôt connue pour conduire l'innovation au rétroviseur. Il voit l'origine de cette approche dans le fait de s'appuyer sur des masses de données historiques qui tendent à donner une vision réactionnaire. Il pense qu'il est temps de réagir et de regarder au travers du pare-brise et au besoin à l'aide de phares à longue portée. *« Il nous faut apprendre à être proactif et à comprendre et tarifier les risques du futur. »*

Il y aura toujours une tension entre les souhaits des clients et les couvertures que l'assurance peut proposer car les sociétés doivent penser à rémunérer leurs actionnaires tandis que les clients souhaiteraient protéger leur bilan de la façon la plus efficace possible. Encore faut-il que cette protection soit réelle.

« Nous vivons des temps intéressants car si l'assurance a toujours su apporter des améliorations à la marge aux couvertures proposées, en revanche faire un bond dans le futur pour offrir des solutions véritablement innovantes n'est sans doute pas dans ses gênes ; je pense en particulier à la couverture des cyber-risques aujourd'hui, et de l'image demain... » ajouta M. Lambrou.

Bien entendu, le panel comprenant les principaux joueurs du grand courtage international ne pouvait que souligner le rôle pivot de la profession. Dans ce triangle, les risk-managers doivent poser des demandes claires, les courtiers les agréger pour les transmuter en demande solvable et « mutualisée » que les souscripteurs devront faire des efforts pour comprendre. C'est ainsi qu'avec l'appui des actuaires en prospective les risques émergents devraient pouvoir trouver un marché.

Toutefois, la collecte de données pour comprendre et expliquer les risques demeure la pierre d'achoppement de l'innovation en assurance. Il est parfois délicat de tracer une limite précise en risques accidentels et risques d'entreprise. De plus, il est souvent difficile pour les clients de fournir aux assureurs des informations détaillées sur des menaces nouvelles et pas toujours bien comprises présentant parfois en outre des aspects confidentiels relevant de l'intelligence économique. Dans de telles conditions, les conditions d'une tarification objectives sont assez mal réunies.

Dans un tel contexte on comprend que George Davis de Marsh Europe avertit les acheteurs d'assurance de ne pas attendre de solutions immédiates pour la couverture des nouveaux risques, tout en délivrant un « peu mieux faire » aux assureurs sur le développement de nouvelles couvertures. *« Il ne faut pas entretenir d'illusion sur la génération spontanée d'un marché structuré et soutenu par des capitaux solides répondant aux attentes des clients. »* Pour éclairer son point de vue, il rappela la petite histoire de la couverture de la Responsabilité des dirigeants. Les premières D&O n'étaient que des balbutiements sur un long chemin qui a conduit aux produits que nous connaissons aujourd'hui au travers d'un apprentissage commun des clients et des souscripteurs en reprenant le cadre de la gestion des risques.

Les risk-managers sont avertis ; s'ils peuvent espérer voir les couvertures évoluer, à petits pas, ils ne doivent pas attendre « la nuit du grand soir » et devront encore faire preuve d'imagination pour trouver des financements alternatifs pour les risques émergents en attendant que le marché ait le recul suffisant pour les suivre avec prudence...

Quel rôle pour l'agence de notation ?

Un entretien avec les agences de notation était sur d'attirer l'attention des participants du séminaire, tant ces agences sont dans la tourmente depuis le début de la crise financière et économique dont certains experts n'hésitent pas à voir une des principales causes dans la notation pour le moins

généreuse des produits dérivés des « subprimes » américains. Cela a été bien sur la source de nombreuses questions sur d'éventuels conflits d'intérêt pour une agence de notation prises en tenaille entre deux clients, l'investisseur et l'organisme à la recherche de financements.

La représentante de Standard & Poor's n'a pas voulu occulter le conflit potentiel mais a estimé qu'il était somme toute limité et que, en outre, les organismes de contrôle avaient le dernier mot. Est-ce si sur ? Dans tous les cas, Carol Sirou, responsable des services au marché de crédit pour la France ; a reconnu que le public devraient sans doute être mieux informé sur les implications, et méthodes, de notations, en particulier à la lumière des mouvements récents sur les notes attribuées aux dettes souveraines.

Anticipant sur les questions des participants Mme Sirou pris la défense de la profession et de son entreprise sur la question de la débâcle des prêts hypothécaires américains en expliquant que *« certains risques relatifs à la crise financière étaient tout simplement imprévisibles. »* Mais était-il vraiment imprévisible que prêter de l'argent à des emprunteurs non solvables dans l'espoir que les marchés immobiliers grimpent au firmament ne débouche sur un effondrement ?

Les média traditionnels comme les média sociaux mettent en doute cette indépendance des agences de notation et s'interrogent sur le point de savoir s'il ne peut pas être tentant d'assigner de meilleures notes aux gros clients dont les honoraires sont indispensables à la vie économique de l'agence.

« Les organismes de contrôle sont très conscients de ce risques et nous devons leur fournir la répartition de nos revenus par client. » explique Mme Sirou qui ajoute *« vous seriez surpris de l'absence quasi complète de concentration. »* Mais nous en resterons là de la surprise puisqu'aucun chiffre ne vint confirmer cette affirmation si ce n'est que *« aucun client individuel ne dépasse le seuil des 5 % que nous devons déclarer aux contrôleurs européens. »* et cette affirmation *« La grande force d'une agence de notation est d'avoir une large base de clientèle pour ne dépendre d'aucun en particulier et notre réputation est beaucoup trop important e pour nous pour la mettre en risque pour plaire à un client ! »*

Carl Leeman qui dirigeait le débat se demande s'il n'y a pas une obligation qui pèse sur la profession pour éduquer le public pour qu'il comprenne ce que la baisse d'une note veut réellement dire du fait même des gros titres que ces mouvements font dans la presse écrite et orale. Mme Sirou pense que les gros titres sont la conséquence du fait que la dette souveraine, et sa notation relèvent du politique et que du coût la notation a fait irruption dans le débat politique, voire politicien.

Il est certain que la baisse des notes souveraines a encore assombri le paysage économique et touché une nouvelle fois la confiance des consommateurs. Mais qui sait vraiment ce que la baisse d'un cran implique vraiment pour le parti en question ? A n'en pas douter il revient aux agence de notation de rendre cela clair pour le public en expliquant le mécanisme de leur décision.

En réponse Mme Sirou explique qu'ils ont essayé d'expliquer les bases de la notation mais c'est un véritable défi à relever du fait que *« le niveau de culture économique du public est faible »*. Il faut donc revenir aux fondamentaux en évitant tout le jargon financier. S'il est certain qu'il faut élever le niveau de formation dans ce domaine, cela ne relève pas que des agences de notation et ce n'est pas un changement qui se fera par un coup de baguette magique. *« Il est trop facile aux média de nous montrer du doigt. »*

La crise a démontré que tous les schémas construits pour évalué les risques peuvent être mis en échec devant des événements beaucoup plus large qu'anticipé et des risques que nous n'avions pas véritablement envisagé. En ce qui concerne l'effondrement du financement des institutions financières internationales, subitement les contreparties n'étaient plus là. Aucun schéma de référence ne permettait d'envisager que les banques françaises par exemple ne trouveraient plus de contreparties en Dollars du jour au lendemain. Puisque la gestion des risques est un processus

continu, il nous revient de retenir les leçons du passé et de trouver un meilleur équilibre pour les risques dans le futur.

A n'en pas douter des événements récents, et postérieurs au séminaire, pousseront les agences de notation en général, et Standard & Poor's (S&P) en particulier à une saine introspection. En effet, la société vient d'être condamnée dans un cas de produits dérivés en Australie qui avaient reçu la meilleure notation possible juste avant de s'effondrer en 2008. La cour fédérale d'Australie a estimé dans sa décision que la notation AAA accordées à des produits bancaires du géant ABN AMRO et vendus à 13 municipalités australiennes avait été « erronée et trompeuse ». C'était la première fois qu'une agence de notation se trouvait engagée dans une telle procédure judiciaire et la décision pourrait faire jurisprudence ou à tout le moins créer un précédent.

L'avocat des municipalités pense même que cette décision pourrait avoir des répercussions en particulier en Europe et aux Etats-Unis où des produits similaires ont été vendus à des banques et à des caisses de retraite. On peut penser qu'il sera beaucoup plus difficile aux agences de notation de se cacher derrière des clauses exonératoires de responsabilité dans leurs contrats. Le directeur de la société IMF Australie, John Volker, pense que : « Les investisseurs, les banques et les organismes de contrôle vont analyser le jugement avec attention pour en envisager les conséquences pratiques. » IMF est une société cotée en bourse qui soutient financièrement ce type d'action et envisagerait des actions similaires en particulier en Nouvelle Zélande, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas.

Dans son jugement, le tribunal s'est montré sévère en estimant, entre autres, que la société avait fait preuve de légèreté en ne prenant en compte dans son évaluation que des événements plausibles, et non pas les circonstances exceptionnelles. De plus, elle estime que la société n'a pas agi en bon père de famille avec le niveau de précaution que l'on est en droit d'attendre d'une agence de notation.

Comme on peut l'imaginer le communiqué de S&P fait part de sa déception et de son intention de faire appel de la décision. Et on peut penser que les autres agences suivent cette affaire avec grand intérêt. Qui pourrait raisonnablement penser que seule S&P aurait failli, à supposer que le jugement soit confirmé en appel ?

Toutefois, par ailleurs, S&P a déjà été avertie par la SEC⁵ qu'elle pourrait être mise en cause dans la diffusion d'un autre produit financier Delphinus CDO 2007-1, également une obligation adossée à un portefeuille de dettes comme collatéral. On rappelle qu'il s'agit de produits dérivés complexes adossés à des portefeuilles de dettes défaillantes dont le marché a joué un rôle majeur dans le déclenchement de la crise financière de 2008.

Toutefois, l'attaque va plus loin et les media sociaux s'interrogent sur la consanguinité de S&P avec les principales banques américaines et notent que les principaux actionnaires de la maison mère de S&P, Mc Graw Hill, sont remarquablement semblables aux actionnaires des principales banques du système bancaire dans le ressort de la Banque Fédérale de New-York. Et certains de s'inquiéter d'une manipulation de l'économie et de la finance américaine par « *une clique incestueuse d'investisseurs off-shore* ».

Sans partager cette opinion, sans aucun doute excessive, il semble que le temps est venu sans pour l'Europe de s'interroger sérieusement sur l'opportunité de disposer de sa propre agence de notation, indépendante, et financée sur fonds publics. Mais cela relève sans doute d'une Europe Fédérale, dont on ne voit pas encore bien les contours, malgré l'urgence.

Où va la profession de risk-manager ?

Il serait difficile de ne pas reprendre ici des éléments de l'enquête sur la frontière des risques en 2012 conduite par Commercial Risk Europe et dont des exemplaires étaient disponibles en avant première à Versailles. Le second chapitre prend à bras le corps la question de l'évolution de la profession.

⁵ SEC = Security and Exchange Commission, le « gendarme » de la Bourse de New-York

Tout le monde s'accorde pour penser que la crise financière et ses retombées ont offerts à la communauté des professionnels de la gestion des risques et des assurances une opportunité exceptionnelle pour accroître leur visibilité et leur action au sein des instances dirigeantes des organismes. Mais comme toute opportunité, elle n'est pas sans revers et encore faut-il bien analyser les menaces personnelles et professionnelles que peut encourir le professionnel qui franchit le pas.

La matière traitée par la gestion des risques, l'incertitude, et même l'incertitude d'amplitude hors de l'attendu, est pas nature complexe et insaisissable comme les récents événements climatiques en Asie l'ont rappelé à ceux qui n'avaient pas encore acquis une vision assez large pour appréhender l'ensemble des dépendances de leur « nuage d'approvisionnement ». C'est sans doute ce qui fait le caractère « aléatoire » de la carrière de tout risk-manager pour qui la roche tarpéienne est sûrement juste cachée par le Capitole.

Sans rejeter l'opportunité d'élargir leurs horizons bien au-delà des risques assurables, les risk-managers en reconnaissent les dangers puisqu'ils se trouvent ainsi projeter bien au-delà de leur zone de confort et de leurs compétences traditionnelles d'acheteur d'assurance. Pour éviter les surprises désagréables, les professionnels reconnaissent que certaines conditions doivent être remplies :

- Un soutien direct et sans faille au plus haut niveau, c'est-à-dire une mission assignée par le conseil d'administration lui-même. C'est à ce prix seulement que le risk-manager peut lutter à armes égales avec ceux qui envisageraient d'absorber sa fonction, comme l'audit interne par exemple.
- Acquérir les compétences de gestion globale et la vision stratégique indispensable pour remplir leurs nouveaux habits. Il leur faudra donc constituer une équipe compétente pour compléter leurs éventuelles lacunes sans espérer un budget illimité. La justesse du recrutement est essentielle et un programme de formation personnel peut être inévitable.
- La volonté personnelle de s'ouvrir et d'en accepter les conséquences sur le plan de l'investissement personnel.

C'est dans le cadre de cette réflexion que Paul Taylor, président sortant d'AIRMIC, et ancien risk-manager dans plusieurs entreprises internationales revient sur la nécessité d'une qualification universellement reconnue, alors même que la fonction n'est pas universellement reconnue dans son contenu et ses missions. Et Gilbert Canameras, le président de l'AMRAE, quant à lui préfère voir les menaces apportées par la crise actuelle comme un socle d'opportunité sur lequel le risk-manager pourrait rebondir.

On rappelle que le séminaire dont l'accès est gratuit et exclusivement réservé aux risk-managers et aux sponsors. Il alterne avec le Forum qui est ouvert à tous. Il reste donc à donner rendez-vous à tous les professionnels de la gestion des risques, Européens bien sur mais également des quatre autres continents à Maastricht du 29 septembre au 2 octobre 2013. Il sera ainsi possible de faire le point sur la certification européenne des risk-managers, et peut-être même, d'envisager les conditions de son extension à l'ensemble des cinq continents.

Professeur Jean-Paul Louisot
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Directeur Pédagogique de CARM_Institute
LIMERAY, le 6 novembre 2012