

Stormy

5

WEATHER

BAROMÈTRE ACE DES
RISQUES ÉMERGENTS

assuré par



A PROPOS DE L'ÉTUDE

Le présent rapport a été élaboré par ACE European Group dans le cadre d'une série d'études sur les risques à l'échelle européenne, en collaboration avec Longitude Research*. Ses conclusions s'appuient sur deux sources majeures.

La première est une enquête menée auprès de 650 cadres travaillant pour différents secteurs d'activité, dans 15 pays d'Europe, du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Elle s'adressait en priorité aux risk managers, dont 159 directeurs des risques, 162 directeurs financiers et 162 directeurs des opérations, le reste du panel étant composé d'autres responsables de gestion des risques et acheteurs de solutions d'assurance. Les participants, choisis au hasard dans une base de données parmi ceux qui répondaient aux critères d'éligibilité, représentaient aussi bien de grandes entreprises (de plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires) que des entreprises moyennes (de 250 millions à 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires). Les interviews, d'une durée de vingt minutes en moyenne, ont été réalisées par téléphone au début de l'été 2013, par les équipes de Longitude Research, pour le compte de ACE. Les participants n'ont perçu aucune rémunération et ACE n'a pas été évoqué en tant que commanditaire de l'étude.

Des entretiens qualitatifs ont ensuite été menés auprès d'un panel de risk managers et d'experts dans le domaine de la gestion des risques. Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, qui ont bien voulu répondre de façon détaillée à notre étude :

- Iain Ainslie, souscripteur risques informatiques et technologiques chez ACE European Group
- Emma Bartolo, gestionnaire des risques environnementaux chez ACE Grande-Bretagne et Irlande
- Tommaso Bazzi, directeur adjoint de Bazzi & Partners, Italie
- Otto Bekouw, directeur des assurances et de la gestion des risques, Royal Philips, Pays-Bas
- Charles Beresford-Davies, directeur opérationnel du département Gestion des risques, Marsh, Grande-Bretagne et Irlande
- Olivier Cassan, président de April Entreprise, Lyon, France
- Hervé Cosson, directeur régional Risques Techniques, ACE pour l'Europe continentale
- Nadia Côté, Directrice Générale de ACE en France
- Julia Graham, directrice de la gestion des risques et des assurances du cabinet d'avocats DLA Piper et présidente du FERMA
- Gérard Lancner, conseiller du Pdt de l'AMRAE et directeur gestion des risques, audit et contrôle de Yves Rocher, France
- Jorge Luzzi, directeur de la gestion des risques du Groupe chez Pirelli & C, Italie et ancien président du FERMA
- Trevor Maynard, directeur de la gestion des risques et réassurance, Lloyd's, Grande-Bretagne
- Catherine Raimbault, consultante en risques émergents, Eureka Risk

Avant-propos

La crise financière mondiale a remis à l'ordre du jour l'importance de la gestion des risques. Si le pire est aujourd'hui derrière nous, les conséquences de la crise se font encore sentir, dans un contexte de risque de plus en plus complexe et fluctuant.

Certains risques sont relativement nouveaux, comme les cyber-risques. D'autres sont connus depuis longtemps, comme les risques environnementaux et les risques liés à la responsabilité des dirigeants (RCMS), mais ils ont acquis une dimension nouvelle en raison de l'évolution sociale, économique et réglementaire. L'enquête menée par ACE révèle, en effet, l'impact de la surenchère réglementaire mais aussi celui de la mondialisation qui fait naître de nouveaux risques à mesure que les entreprises développent leurs activités à l'étranger avec des circuits d'approvisionnement toujours plus complexes.

Pour les risk managers, cette complexité se trouve d'autant plus amplifiée que les risques sont souvent interconnectés. En effet, la réalité n'a que faire de catégories étanches : un sinistre environnemental frappant un important fournisseur thaïlandais aussitôt fait de compromettre l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de générer de graves pertes financières pour une entreprise située à l'autre bout du monde. Dans ce contexte, il est fondamental pour les entreprises de comprendre l'interdépendance existante entre les différents processus, opérations et intervenants de la chaîne d'approvisionnement.

L'identification et le contrôle des risques émergents ne vont pas de soi. C'est une tâche délicate qui exige de sortir des sentiers battus, de savoir écouter des avis divergents et de remettre en cause nombre d'idées reçues. Compte tenu du dynamisme de l'environnement des risques, les entreprises doivent désormais se doter des ressources et des processus nécessaires à leur contrôle, dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des risques.

La gestion de ces risques émergents ne saurait constituer une activité isolée. Les cyber-risques, par exemple, ne relèvent pas de la seule responsabilité du service Informatique, tout comme les risques de la chaîne d'approvisionnement ne concernent pas que l'équipe Opérations. Aujourd'hui, les enjeux liés aux risques exigent une approche interdisciplinaire, c'est-à-dire une collaboration étroite entre les responsables

des risques et les différentes lignes d'activité pour identifier, évaluer et limiter leur portée. Les équipes chargées du management des risques ont un rôle majeur à jouer dans ce sens. La conclusion la plus importante de cette étude est peut-être que ces nouveaux risques méritent plus d'attention des dirigeants d'entreprises, qui doivent donner le ton pour permettre l'adoption d'une approche proactive de leur gestion.



Il convient cependant de garder présent à l'esprit que les risques analysés dans ce rapport vont de pair avec les opportunités de croissance recherchées par les entreprises. Le rôle des risk managers consiste à mieux comprendre les risques émergents et les enjeux qui en découlent, pour permettre aux entreprises de bâtir des plans d'actions stratégiques sur des bases solides. Les courtiers et les souscripteurs ont par ailleurs tout intérêt à travailler en étroite collaboration avec les Risk Managers et leurs équipes et à adopter une approche stratégique dans leurs relations client, pour accompagner la croissance et la reprise économiques.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Kendrick', written in a cursive style.

Andrew Kendrick
Président de ACE European Group

SYNTHÈSE

QUATRE RISQUES À LA LOUPE

1 Risques de l'approvisionnement et des infrastructures

De l'avis des entreprises consultées, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et aux infrastructures sont les plus susceptibles d'affecter négativement leur équilibre financier dans les deux années à venir.

Si la complexité croissante du système d'approvisionnement mondial a permis de réduire les coûts, les entreprises ont en revanche perdu toute visibilité sur les zones de risque. Nombre d'entre elles dépendent d'infrastructures fragiles, de la sécurité des fournisseurs internationaux d'énergie et d'électricité, et d'un petit groupe d'entreprises spécialisées sur les marchés émergents pour répondre à l'évolution de leurs besoins. Tous ces facteurs représentent un risque financier considérable en cas d'interruption de l'activité.

La fragmentation de la chaîne de valeur constitue un véritable défi pour les entreprises qui cherchent à évaluer l'étendue réelle de leur chaîne d'approvisionnement et la portée des risques liés aux infrastructures. De leur côté, les compagnies d'assurance demandent aux entreprises toujours plus d'informations et de transparence, avant de proposer un contrat d'assurance. Le décalage entre ces attentes et la diversité des contextes propres à chaque entreprise rendent difficile la recherche de solutions immédiates. D'où l'intérêt pour les clients, les courtiers et les assureurs de travailler ensemble pour chercher conjointement des moyens acceptables de partage d'informations, et de développer de nouveaux outils permettant de mieux comprendre le fonctionnement de leurs chaînes d'approvisionnement et les risques y afférents.

2 Risques environnementaux

Les risques environnementaux constituent la deuxième préoccupation des entreprises. Bon nombre de participants de différents secteurs industriels, dont l'industrie pétrolière et gazière, les services publics et le secteur des voyages et des transports, les classent même en tête de la liste des risques susceptibles d'affecter leur équilibre financier dans les deux années à venir.

Cette deuxième position montre à quel point les risques environnementaux concernent l'ensemble des secteurs d'activité, et pas seulement les industries traditionnellement "polluantes". Quelle que soit sa taille, toute entreprise y est confrontée, mais l'application du principe "pollueur payeur" n'est pas uniforme : il existe actuellement plus de 17 000 réglementations différentes¹ portant sur la pollution de l'air, de l'eau, de la terre et des sols.

La moitié des entreprises participant à notre étude se croient couvertes contre les risques environnementaux. Notre expérience chez ACE montre toutefois qu'il existe une confusion sur les différents types de contrats couvrant ces risques et nous pensons que le nombre réel pourrait être bien inférieur. Il est en fait fort probable que de nombreuses entreprises n'aient pas de couverture environnementale, d'où l'intérêt pour le marché de l'assurance de les y sensibiliser et de développer une information synthétique visant à leur expliquer les solutions existantes, les domaines d'exclusion et le sens des termes employés dans le domaine des risques environnementaux.

=3 Cyber-risques (troisième place ex æquo)

Depuis quelque temps, les cyber-risques sont dans tous les esprits et ce n'est guère étonnant qu'ils décrochent la troisième place de notre classement des risques émergents. Près de la moitié des entreprises consultées redoutent la menace croissante des virus, du piratage informatique et de la fuite de données, et prévoient une recrudescence de leur incidence au cours des deux prochaines années.

Pour autant, si ces risques constituent une préoccupation croissante, les entreprises sont encore insuffisamment protégées contre la menace qu'ils représentent. Environ deux sur cinq déclarent qu'elles ne les prendront réellement au sérieux que si elles s'y voient contraintes par la loi, ce qui pourrait arriver plus vite que prévu. L'Union Européenne envisage, en effet, de promulguer une nouvelle directive qui prévoit de sanctionner les entreprises qui violent la réglementation relative à la protection des données, à hauteur 5% de leur chiffre d'affaires.

Comment les entreprises peuvent-elles faire face à ces risques ? Jusqu'ici, notre expérience chez ACE nous amenait à penser que les principales menaces informatiques pressenties provenaient des attaques extérieures. Notre étude montre que désormais, les entreprises attribuent un grand nombre de risques à des erreurs commises en interne ou à des défaillances de leur système de sécurité interne. Pour celles qui ont du retard à rattraper sur ce plan, ce risque émergent pourrait dès lors devenir une priorité.

=3 Risque lié à la responsabilité des dirigeants (troisième place ex æquo)

Les enjeux liés à la responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) des entreprises ne sont pas nouveaux et sont généralement bien connus aujourd'hui. Ils sont pourtant classés à la troisième place ex-aequo par les entreprises consultées, car à la faveur de la crise financière, la responsabilité des dirigeants est redevenue d'actualité.

Si les affaires de corruption et de malversation, ainsi que l'évolution de la législation en matière de responsabilité criminelle des sociétés font la une des journaux, les participants à notre étude insistent surtout sur le risque que représentent les erreurs de reporting. Dans le sillage de la crise, cette activité basique en apparence est devenue l'une des principales priorités des entreprises. Par ailleurs, l'étude montre que la culture du contentieux rend de plus en plus ardue la recherche de nouveaux talents pour les postes de direction : plus de deux personnes consultées sur cinq s'accordent à souligner que les enjeux de la responsabilité personnelle ont tendance à décourager les directeurs non-mandataires d'accepter un poste de mandataire dans leur entreprise.

Les petites entreprises de la région EMEA et celles qui se développent sur les marchés émergents sont moins enclines à s'assurer, et les directeurs réévaluent leur responsabilité personnelle un peu partout. L'heure est peut-être venue pour ces entreprises de revoir les dispositions qu'elles ont mises en place de façon à limiter et gérer les risques liés à la responsabilité de leurs dirigeants.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'ÉTUDE

Les principales conclusions :

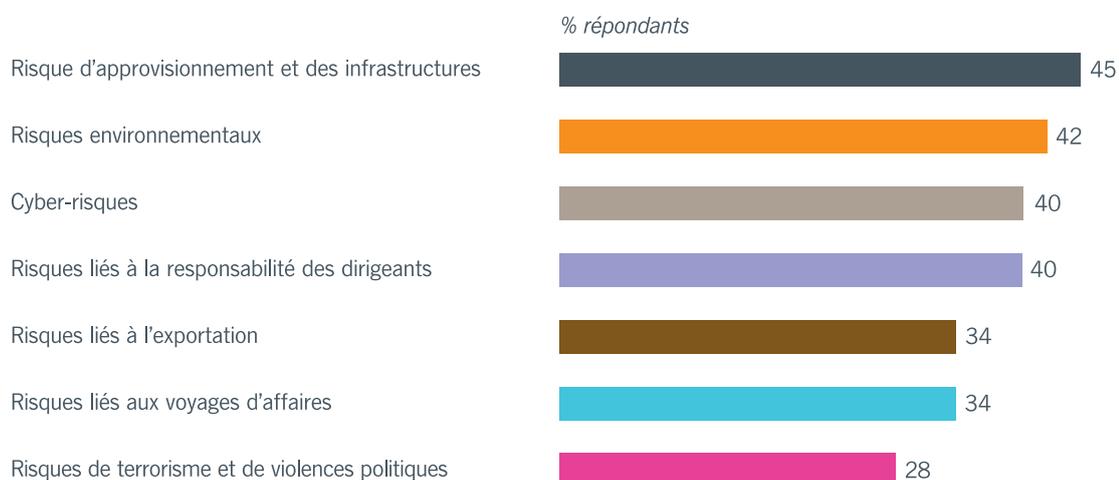
- Au moins 40 % des entreprises consultées prévoient un impact financier dû aux quatre grandes catégories de risques émergents au cours des deux prochaines années, à savoir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et aux infrastructures, les risques environnementaux, les cyber-risques et les risques liés à la responsabilité des dirigeants (RCMS).
- Plus de la moitié des entreprises estiment qu'un manque d'intérêt de la part de l'équipe dirigeante est le principal obstacle à la gestion efficace des risques.
- L'absence de solutions d'assurance occupe la dernière place dans la liste des obstacles à la gestion efficace des risques émergents. Ce constat ne doit pas masquer la nécessité d'adopter une approche plus collaborative entre les assureurs, les courtiers et les clients.

Quatre grandes catégories de risques pour la région EMEA

Parmi tous les risques auxquels sont confrontées les entreprises, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et aux infrastructures sont les plus importants en termes d'impact financier (voir le graphique 1). Aujourd'hui, la performance des entreprises est entièrement tributaire de ces chaînes qui sont très sophistiquées mais aussi très vulnérables, et ce d'autant plus que les entreprises persistent dans la course à la réduction des coûts. Or il est nécessaire de trouver le bon équilibre entre l'optimisation de l'approvisionnement et sa fiabilité, faute de quoi les entreprises s'exposent à la survenue de sinistres dévastateurs. Il suffit de penser au scandale déclenché par l'affaire de la viande de cheval en Europe en 2013, ou encore à l'impact du tsunami survenu au Japon en 2011 sur les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Le Baromètre des risques émergents met également en évidence l'importance croissante des risques environnementaux, qui suivent de près les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et aux infrastructures en termes d'impact financier. Sous la pression d'une réglementation de plus en plus stricte et de la demande des tiers concernés, les entreprises, plus que jamais, se voient contraintes de rendre compte de l'impact environnemental de leurs activités.

Graphique 1 : Laquelle de ces catégories de risques aura selon vous le plus grand impact financier sur votre activité au cours des deux prochaines années ?



Il n'est guère surprenant que les risk managers accordent également une importance croissante aux cyber-risques, devenus essentiels au cours de ces dernières années, compte tenu du rôle fondamental que jouent les nouvelles technologies dans les entreprises. Dans une étude récente, ils étaient considérés comme la première menace systémique portant sur les infrastructures et les marchés financiers². Pour autant, notre enquête montre qu'ils restent encore largement sous-estimés par les entreprises.

Le risque lié à la RCMS, devenu une des priorités des dirigeants depuis dix ans, est classé en troisième position par les entreprises participantes en termes d'impact financier sur leur activité au cours des deux prochaines années. S'il ne s'agit pas d'un risque nouveau, la responsabilité des dirigeants ne cesse d'évoluer à la faveur de la crise financière, des nouvelles réglementations et du développement international des entreprises. Les responsables qui ont participé à notre étude ont tout particulièrement souligné les risques liés aux erreurs de reporting, ainsi qu'aux délits de malversation, fraude et corruption.

« Au vu des conclusions de notre étude, résume Andrew Kendrick, Président de ACE European Group, il est clair que les menaces qui inquiètent actuellement le plus les risk managers ne sont pas celles qui font la une des journaux, à savoir la menace du terrorisme sur les individus ou sur leurs biens, et la confiscation de leurs actifs dans des lieux reculés, aussi importantes soient-elles. Au contraire, les inquiétudes des entreprises évoluant dans un environnement de plus en plus compétitif portent sur les quatre grandes catégories de risques que sont la chaîne d'approvisionnement, l'environnement, les cyber-risques et la RCMS. Compte tenu de leur nature systémique et de leur interdépendance, ces risques sont difficiles à identifier et à gérer. Sans doute la réussite passe-t-elle par une attention accrue de l'équipe de direction et par un meilleur dialogue entre les risk managers et leurs assureurs. »

Le manque d'intérêt de la part de l'équipe de direction et le manque de ressources internes constituent les principaux obstacles

Les quatre catégories de risques identifiées ci-dessus et les autres catégories prises en compte dans ce Baromètre sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'elles sont étroitement liées entre elles. La définition d'un cadre approprié pour leur gestion et l'élaboration des concepts et des outils, permettant de les identifier et de les minimiser, représentent un défi de taille, aussi bien pour les risk managers que pour les dirigeants d'entreprises.

Les obstacles à une gestion des risques efficace sont de deux ordres. Tout d'abord, les entreprises ont du mal à déterminer si chacun de ses risques est pris en charge par le bon expert au bon moment. Le manque d'attention de l'équipe dirigeante est décrit par les participants comme le principal obstacle à la gestion des risques émergents (voir graphique 2).

Il appartient aux risk managers de définir la stratégie à adopter face à ces défis, de surveiller les nouveaux risques et d'identifier les problèmes à soumettre à la direction. Surtout, il faut se rappeler que la gestion des risques exige un effort pluridisciplinaire qui passe par la mobilisation conjointe de l'ensemble des services autour de ces défis, et par la collaboration avec des experts externes pour optimiser les ressources. Au final, il s'agit, plus que jamais, de mettre en œuvre une culture adaptée, soutenue par une gouvernance solide et par de bonnes pratiques.

La gestion des ressources constitue également un enjeu fondamental, dans un contexte de réduction de coûts et de recherche permanente de l'efficacité. Aux dires des participants, le second grand obstacle réside dans la pénurie de compétences. En d'autres termes, les entreprises hésitent encore à accroître leurs effectifs ou à faire appel aux ressources externes dont elles ont besoin pour faire face aux enjeux liés aux risques émergents.

« Les réponses recueillies concernant les principaux obstacles à la gestion efficace des risques émergents sont pour le moins surprenantes, commente Andrew Kendrick. Le manque d'intérêt de l'équipe dirigeante est cité en premier : à l'évidence, les risques émergents ne sont pas encore à l'ordre du jour dans les réunions consacrées à la gestion des risques dans son ensemble, peut-être parce que de nombreuses entreprises sont encore aux prises avec la liste grandissante des risques prioritaires engendrés par la crise financière, qu'il leur faut gérer actuellement. Il n'en reste pas moins que la direction doit donner le ton pour encourager une gestion proactive de ces nouveaux risques, développer les connaissances et les outils nécessaires pour les identifier et en limiter la portée, et accompagner de manière efficace cette évolution. »

L'assurance reste un élément clé de la stratégie de gestion des risques

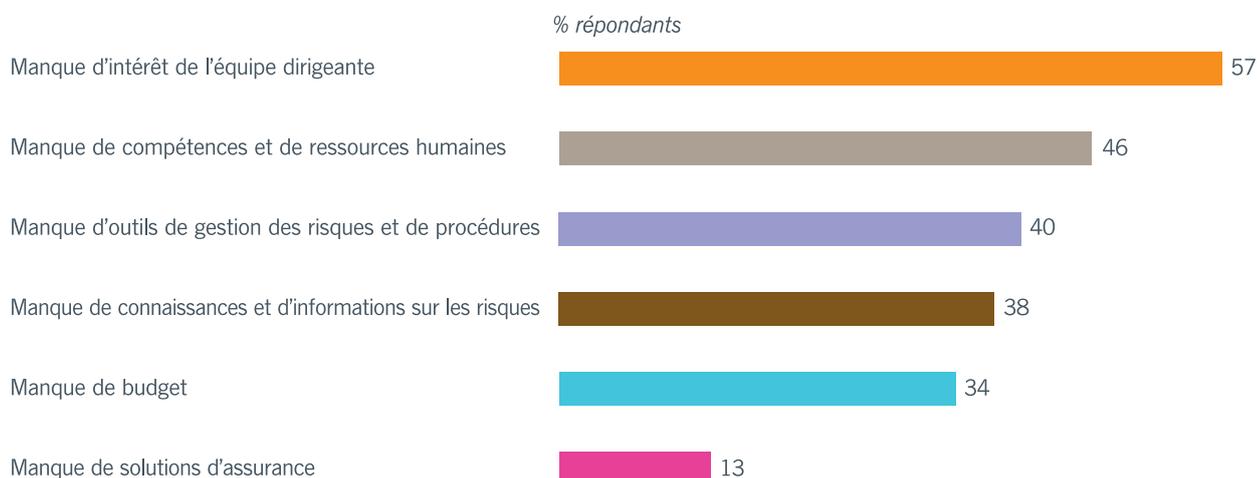
L'évolution des produits d'assurance va de pair avec la complexité croissante des risques à couvrir. Ces risques représentent autant d'opportunités pour notre

secteur de mettre en avant ses compétences et son expertise, afin de proposer aux clients des solutions leur permettant d'optimiser leur stratégie de gestion des risques.

« Il ne s'agit pas seulement de conclure un contrat au meilleur prix, souligne Tommaso Bazzi, directeur adjoint de Bazzi & Partners, société de courtage basée en Italie. Le client a besoin de connaître en détail les limites du contrat, les domaines couverts et les domaines d'exclusion avant la signature. Toute décision relative aux transferts des risques doit dès lors être soigneusement étudiée. »

« Il est rassurant de constater que les entreprises, pour la plupart, ne craignent pas l'absence de solutions d'assurance, souligne Andrew Kendrick. Pour autant, l'ensemble des acteurs du marché – souscripteurs, courtiers, gestionnaires sinistres - ont tout intérêt à communiquer davantage avec les risk managers. Les quatre grandes catégories de risques relevées en tête par notre étude exigent une approche plus "consultative" : pour répondre à la demande, le marché de l'assurance doit évoluer d'une logique de "produits" vers une logique de "services", et les clients doivent adopter une approche plus stratégique et moins "transactionnelle" dans leurs relations commerciales. Les assureurs pourront ainsi nouer des partenariats solides avec les entreprises pour la gestion et le partage des risques, sur la base d'un échange renforcé d'informations entre les souscripteurs, les courtiers et les clients. »

Graphique 2 : Quels sont selon vous les principaux obstacles à la gestion des risques émergents dans votre entreprise ?



LES RISQUES LIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISION- NEMENT ET AUX INFRASTRUCTURES

Principales conclusions :

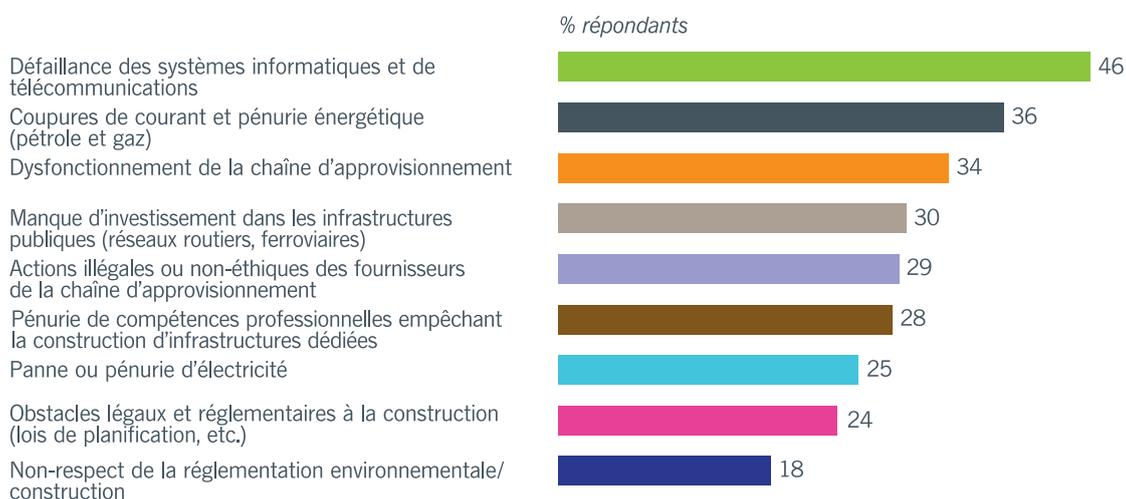
- La défaillance des systèmes informatiques et des télécommunications, la sécurité énergétique et les dysfonctionnements de la chaîne d'approvisionnement représentent les principaux risques redoutés par les entreprises, selon plus d'un tiers des participants.
- Plus de 75 % des entreprises redoutent en premier le dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.
- De nombreuses entreprises méconnaissent le fonctionnement de leur chaîne d'approvisionnement, d'où la nécessité d'en approfondir la connaissance et de renforcer l'échange d'informations entre les clients, les courtiers et les assureurs, pour développer des solutions d'assurance adaptées.

Trois risques majeurs

La défaillance des systèmes informatiques et des télécommunications représente le risque le plus redouté. Compte tenu de la complexité des chaînes d'approvisionnement, les nouvelles technologies s'avèrent indispensables pour garantir le flux d'informations et fournir aux entreprises une bonne visibilité sur la situation des matières premières, des produits finis et des livraisons, via des procédures informatisées très élaborées. Ce constat renvoie aux cyber-risques, qui figurent parmi les trois premiers dans notre étude, abordés en détails en page 16.



Graphique 3 : Quel est, sur vos marchés principaux, le risque majeur concernant les infrastructures et la chaîne d'approvisionnement ?

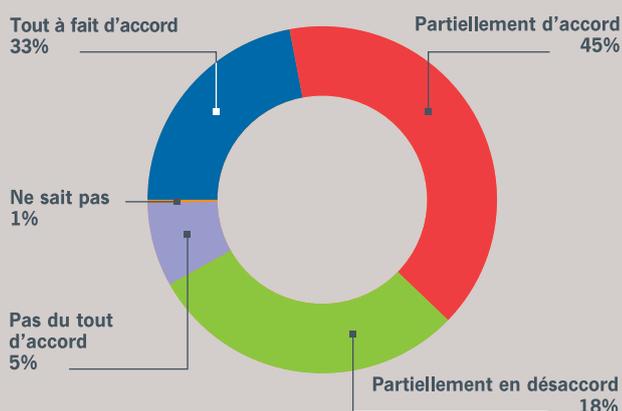


L'inadéquation et la fragilité des infrastructures est une autre source de risque à laquelle doivent faire face les entreprises opérant avec des chaînes d'approvisionnement à l'échelle planétaire. Les marchés développés et en voie de développement font face à la pression croissante liée au sous-investissement, et l'évolution démographique ne fera qu'amplifier ce phénomène. Des infrastructures en mauvais état, exposées à des coupures de courant fréquentes, ainsi qu'une mauvaise coordination des moyens de transports (réseaux routiers, ferroviaires et maritimes), risquent de compromettre l'approvisionnement en matières premières et la distribution des produits finis, et de perturber par conséquent les flux d'informations et les flux financiers. Les entreprises de dimension internationale devront alors assumer des coûts supplémentaires et des complications logistiques plus importants que leurs entreprises concurrentes n'en auront à l'échelle locale. Aussi, les défaillances d'approvisionnement en énergie constituent-elles la deuxième préoccupation majeure des entreprises, l'absence d'investissement dans les infrastructures publiques est elle-même classée en quatrième position.

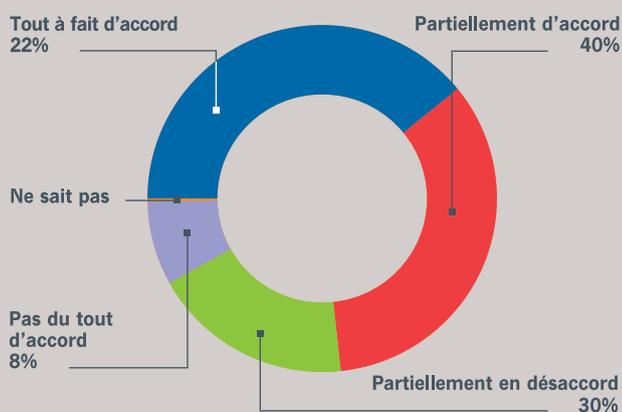
Le troisième problème souligné par les participants concerne les défaillances de la chaîne d'approvisionnement en général, devenue plus importante, plus complexe et plus vulnérable aux risques. Deux événements récents, comme le tremblement de terre et le tsunami survenus au Japon, ou les inondations qui ont frappé la Thaïlande, constituent de bons exemples du risque d'approvisionnement que la concentration des fournisseurs fait courir aux entreprises du monde entier. A cela viennent s'ajouter les enjeux éthiques et ceux qui ont trait à l'image des entreprises : l'écroulement de l'usine de vêtements du Bangladesh, par exemple, où plus d'un millier d'ouvriers ont trouvé la mort, a révélé les dessous de plusieurs marques de distribution prestigieuses. Face à ces enjeux, il n'est guère surprenant que 78 % des dirigeants consultés placent le dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement parmi les risques majeurs susceptibles de perturber leur activité (voir le graphique 4).

Graphique 4 : Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

L'inquiétude liée au mauvais état des infrastructures freine nos investissements sur certains marchés.



Le dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement constitue l'un des facteurs de risque clé pour notre activité.



Deux événements récents, comme le tremblement de terre et le tsunami survenus au Japon, ou les inondations qui ont frappé la Thaïlande, constituent de bons exemples du risque d'approvisionnement que la concentration des fournisseurs fait courir aux entreprises du monde entier.

La complexité des chaînes d'approvisionnement exige une analyse plus approfondie

Selon Hervé Cosson, directeur régional Risques Techniques de ACE pour l'Europe continentale, cette complexité s'accroît d'autant que les projets nécessitent la mobilisation d'importantes ressources humaines et matérielles à l'échelle internationale. « Les solutions d'assurance doivent être adaptées en conséquence, car les coûts grimpent à la faveur d'un contexte devenu plus flou. », explique-t-il.

Le défi majeur à relever réside toutefois dans l'identification des facteurs interdépendants au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Pour Otto Bekouw, directeur de la gestion des risques et de l'assurance chez Royal Philips, les nouveaux risques qui pèsent sur les infrastructures et les chaînes d'approvisionnement s'expliquent également par des facteurs géopolitiques. « Le déséquilibre géopolitique représente sans nul doute le risque majeur », explique-t-il. Tout dysfonctionnement survenu au Moyen Orient peut avoir un impact au niveau du Canal de Suez. Certains pays adoptent par ailleurs des politiques protectionnistes pour sauvegarder leur économie et leurs ressources naturelles. » Aussi, pour 62 % des participants, les infrastructures défaillantes constituent-elles un obstacle majeur à l'investissement sur certains marchés d'envergure (voir le graphique 4).

Le défi majeur à relever réside toutefois dans l'identification des facteurs interdépendants au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les décisions prises par la direction d'une branche d'activité ont des répercussions sur une autre, tout comme les démarches entreprises par un fournisseur ou par son fournisseur en amont. Or, selon les conclusions d'une autre étude récente³, malgré ce risque, près d'une entreprise sur cinq ne dispose d'aucune information sur les fournisseurs de ses fournisseurs. Dans leur course à la réduction des coûts, qui les pousse à chercher les fournisseurs les plus compétitifs sur les marchés low cost, elles peuvent ainsi exposer leurs activités à des risques importants.

Pour les gérer efficacement, les entreprises ont

donc intérêt à recueillir un maximum d'informations leur permettant de mieux connaître la chaîne d'approvisionnement et de bâtir ainsi une relation plus constructive avec les courtiers et les compagnies d'assurance. Elles ne pourront gagner la confiance des assureurs que si elles mettent à leur disposition toutes les informations qui se rapportent aux risques qu'ils sont censés couvrir. C'est pour mieux appréhender ces risques que ACE a développé récemment l'application CatWeb, un outil de cartographie online, qui fournit aux clients et aux courtiers une vision globale des risques encourus par l'entreprise, ou susceptibles de survenir aux différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

Gérard Lancner, conseiller du Pdt de l'AMRAE et directeur gestion des risques, audit et contrôle de Yves Rocher souligne la nécessité pour les entreprises de revoir leurs analyses et d'identifier les différents risques auxquels sont confrontés leurs fournisseurs, ainsi que les fournisseurs de ces derniers. « Les entreprises doivent connaître la situation financière de leurs fournisseurs, ainsi que les contrats qu'ils ont conclus avec leurs sous-traitants, pour savoir si elles peuvent avoir un recours en justice en cas de litige », explique-t-il.



La concentration des fournisseurs se traduit par une base d'approvisionnement de plus en plus réduite, de sorte que les entreprises sont de plus en plus dépendantes d'un petit groupe de fournisseurs clés. « Si l'un de ces fournisseurs connaît des difficultés, les entreprises s'exposent à de graves pertes financières », souligne Otto Bekouw.

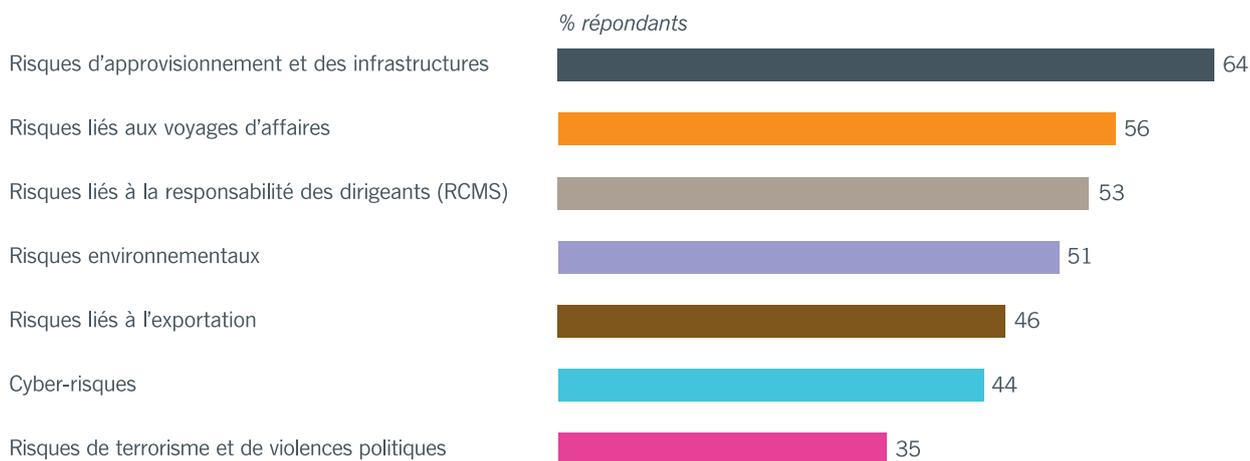
Les différents aspects que recouvre le risque exigent des solutions d'assurance adaptées

Près de deux entreprises sur trois déclarent disposer d'une assurance couvrant certains éléments des infrastructures et de la chaîne d'approvisionnement (voir le graphique 5), ce qui n'est pas toujours le cas pour les autres catégories de risques analysées dans notre étude.

Ce constat n'est pas très surprenant, compte tenu de la diversité des enjeux que recouvre cette catégorie.

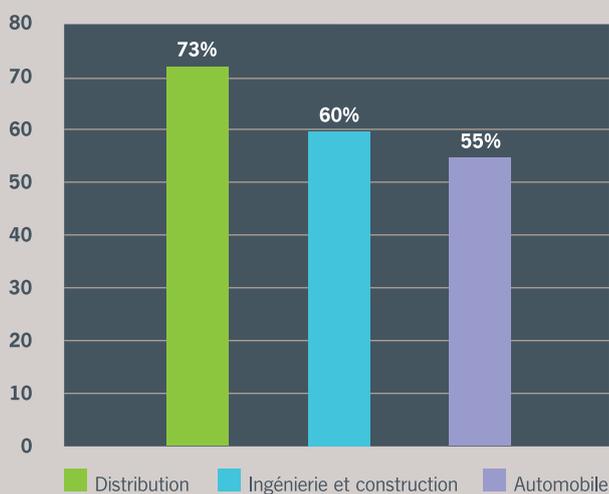
Toutefois, selon Trevor Maynard, directeur de la gestion de l'exposition au risque et de réassurance, Lloyd's, les entreprises sous-estiment largement le coût financier lié aux dysfonctionnements de la chaîne d'approvisionnement, tant qu'elles n'en ont pas fait véritablement l'expérience. « Si le risque est connu, les conséquences financières pour chacun des sinistres susceptibles de se produire sont difficiles à quantifier, commente-t-il. Au-delà d'un certain seuil cependant, elles peuvent être considérables. »⁴

Graphique 5 : Avez-vous souscrit un contrat d'assurance pour les risques suivants ? Le graphique montre le pourcentage de participants qui ont répondu par l'affirmative.



Perspectives sectorielles : risques d'infrastructure et de chaîne d'approvisionnement

Graphique 6 : Secteurs financièrement les plus concernés par les risques d'infrastructure et de chaîne d'approvisionnement.

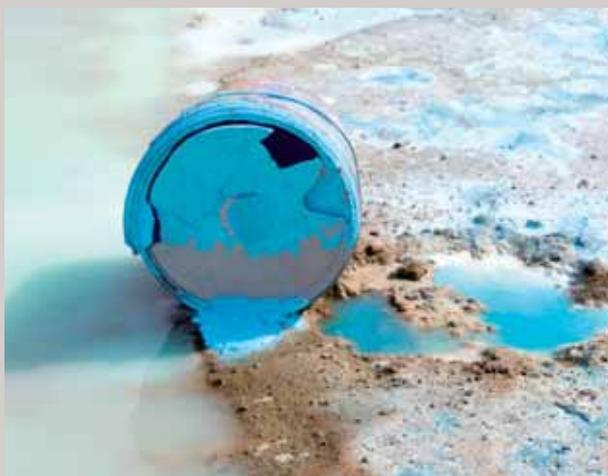


La plupart des secteurs classent le risque lié aux infrastructures et à la chaîne d'approvisionnement parmi les trois risques majeurs en termes d'impact financier. Pour l'industrie manufacturière, le secteur des équipements et le secteur de la distribution, ce risque est placé en première position. Faute d'une chaîne d'approvisionnement efficace, les sociétés de distribution ne peuvent pas développer leur activité, il n'est donc pas étonnant que cet enjeu fasse partie de leurs priorités. Les industries manufacturières et des équipements dépendent pour leur part de chaînes d'approvisionnement très complexes, où interviennent des fournisseurs à plusieurs niveaux. La connaissance approfondie de leur fonctionnement constitue pour ces secteurs un défi de taille, qui explique l'importance accordée à cette catégorie de risques.

LES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Principales conclusions :

- Près de 75 % des entreprises déclarent que leurs actionnaires prennent désormais plus au sérieux les risques environnementaux.
- Les pollutions de l'air et de l'eau figurent parmi les trois risques les plus importants des entreprises. L'interruption de l'activité occupe la deuxième place, ce qui montre que les dirigeants sont de plus en plus conscients des multiples conséquences que peut impliquer un sinistre environnemental.
- Notre étude fait ressortir qu'il existe un certain flou concernant les domaines de couverture de l'assurance environnementale des entreprises. D'où l'intérêt pour le marché de l'assurance de mieux sensibiliser les clients à ces questions.



Le risque lié à la responsabilité environnementale est progressivement devenu une préoccupation centrale pour les dirigeants d'entreprises qui, sous la pression des autorités et des parties impliquées, doivent prouver le respect de la réglementation en la matière. Aussi le risque environnemental est-il globalement classé en deuxième position en termes d'impact financier potentiel. Pour certains secteurs, telles les industries pétrolières et gazières, les services publics et les réseaux de transports, il occupe même la première place.

Ce constat n'est guère surprenant, pour plusieurs raisons. Le coût de l'impact environnemental causé par l'activité des trois mille principales entreprises cotées est estimé à 2 150 milliards de dollars américains, soit l'équivalent de 50 % de leurs chiffres d'affaires cumulés⁵. Le risque environnemental concerne par ailleurs un nombre croissant d'entreprises, et pas seulement les plus importantes ou celles pas traditionnellement considérées comme les plus "polluantes".

Une attention croissante de la part des autorités et des actionnaires

Sans doute la réglementation a-t-elle un rôle majeur à jouer dans ce domaine. Selon Aon, il existe actuellement plus de 17 000 textes de loi régissant séparément les enjeux liés à la pollution de l'air, de l'eau, de la terre et des sols, dans le monde entier⁶. De même, l'articulation reste insuffisante entre les dispositions du Système d'évaluation des dommages sur les ressources naturelles (Natural Resource Damage Assessment, NRDA) des Etats-Unis et celles de la directive européenne sur la responsabilité environnementale (Environmental Liability Directive, ELD), qui impose aux entreprises de faire part aux autorités de la survenue de tout sinistre ou risque environnemental, et d'adopter des mesures préventives ou de réparation le cas échéant.

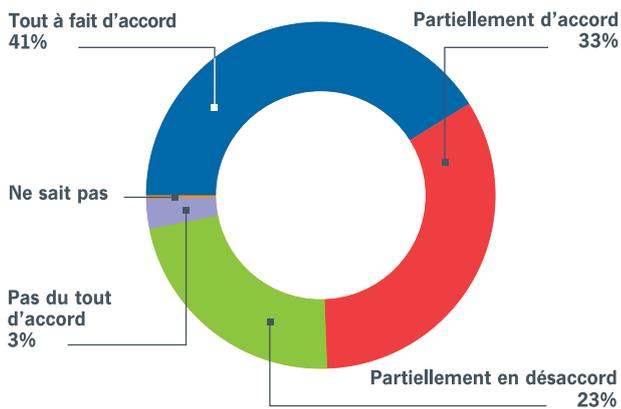
Selon Charles Beresford-Davies, directeur général chargé de la gestion de risques chez Marsh au Royaume-Uni, l'impact financier lié au risque environnemental peut être considérable, particulièrement pour les entreprises cotées. « Aux Etats-Unis, les questions environnementales débouchent souvent sur des contentieux, mais de nouvelles dispositions réglementaires ont vu le jour, notamment en Grande-Bretagne, pour démontrer la responsabilité des entreprises impliquées. »

Les actionnaires se sentent, en effet, de plus en plus concernés par les risques environnementaux. 75 % des entreprises consultées soulignent qu'elles les prennent de plus en plus au sérieux (voir graphique 7).

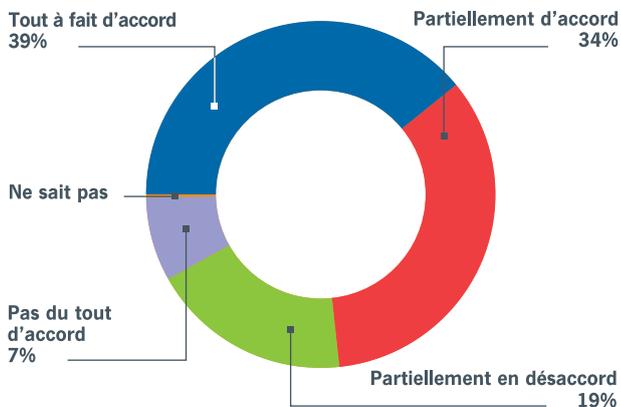
Pour autant, l'engagement des entreprises en la matière reste faible. 74 % des participants estiment qu'elles devraient prendre plus au sérieux leur responsabilité environnementale, plutôt que de compter uniquement sur le soutien du gouvernement (voir graphique 7).

Graphique 7 : Etes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes ?

Les entreprises devraient prendre plus au sérieux leur responsabilité environnementale, plutôt que de compter uniquement sur le soutien du gouvernement.



Les actionnaires sont de plus en plus concernés par le risque environnemental.

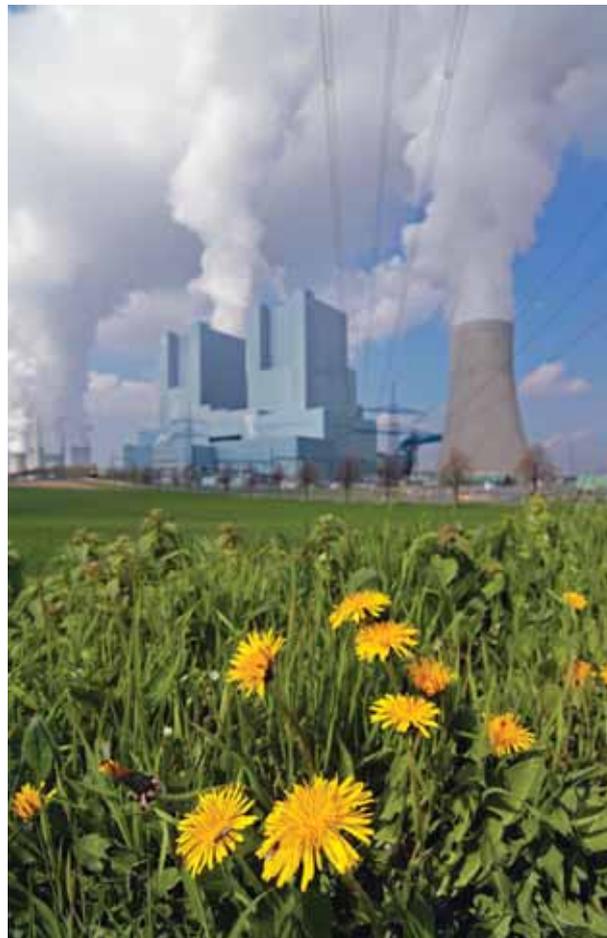


Les pollutions de l'air et de l'eau, ainsi que l'interruption de l'activité, représentent des enjeux majeurs

Les pollutions de l'air et de l'eau sont les deux risques environnementaux qui inquiètent le plus les entreprises (voir graphique 8)

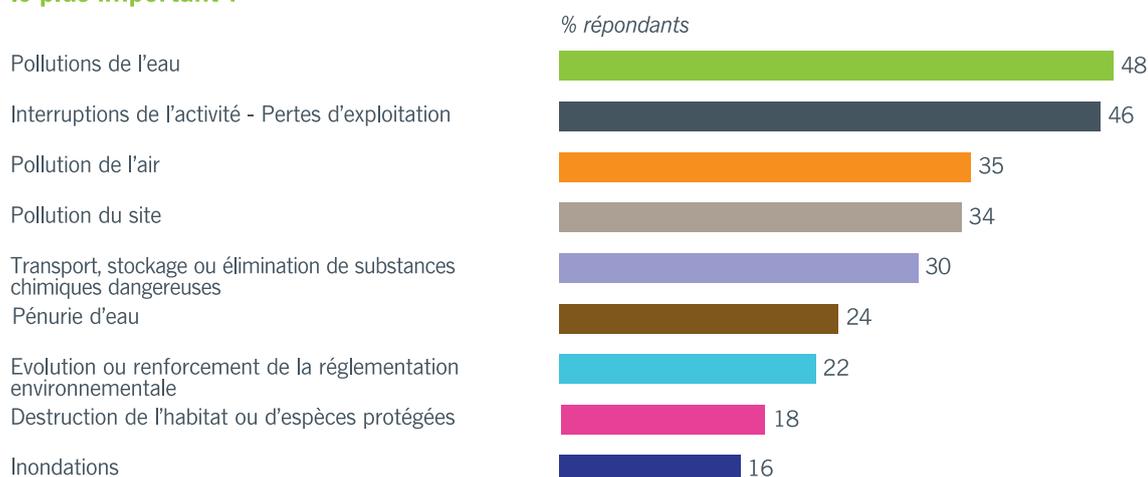
La plupart des sinistres liés à la pollution de l'eau proviennent de la contamination accidentelle des sols, un risque auquel sont exposées toutes les entreprises.

« Récemment, nous avons eu affaire à un sinistre accidentel survenu dans un hôtel, où une fuite sur un circuit conduisant au réservoir de fuel destiné au chauffage, a provoqué une contamination massive de la nappe phréatique, explique Emma Bartolo, responsable des risques environnementaux chez ACE Royaume-Uni et Irlande. Conformément aux dispositions de l'ELD, les entreprises sont tenues de "payer la note" en cas de sinistre environnemental, et de remettre en état, en nature, ce qui représente un investissement de temps et argent considérable. Faute d'une couverture appropriée, le coût financier d'un tel sinistre peut être faramineux. »



L'interruption de l'activité représente le deuxième enjeu majeur lié au risque environnemental. Un sinistre de cette nature a aussitôt fait d'interrompre la production et le déroulement de l'activité, voire de fermer le site, et les entreprises en sont de plus en plus conscientes. Il peut aussi nuire gravement à l'image de l'entreprise et les dirigeants devront travailler à la défendre, au détriment de la gestion habituelle de l'activité.

Graphique 8 : Parmi les enjeux suivants liés au risque environnemental, lequel est pour vous le plus important ?



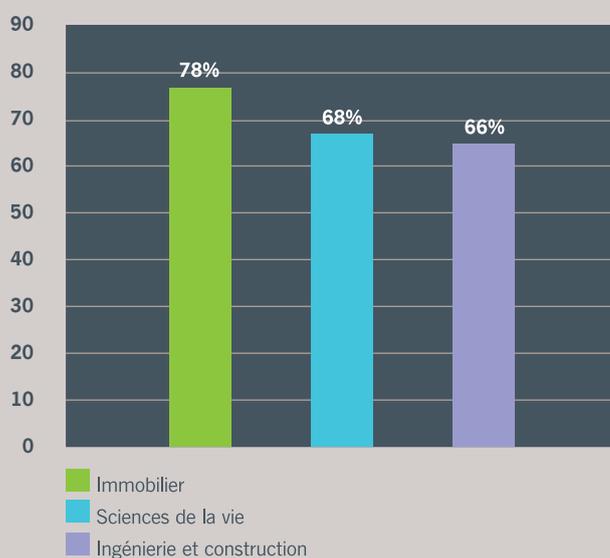
Un flou autour des contrats d'assurance

50 % des entreprises consultées s'estiment couvertes contre le risque environnemental. Or l'expérience de ACE à l'échelle mondiale suggère que ce nombre pourrait être bien inférieur : souvent les entreprises croient que le risque environnemental est couvert par une de leurs polices d'assurance, alors que ce n'est pas le cas.

Ces conclusions viennent renforcer la conviction de ACE qu'il existe un certain flou concernant les définitions, les solutions, les domaines d'exclusion et les termes utilisés par le marché de l'assurance en matière environnementale. Il est donc prioritaire pour les assureurs et les courtiers de développer une stratégie de communication visant à sensibiliser les clients aux enjeux que représente ce domaine majeur des risques émergents.

Perspectives sectorielles : les risques environnementaux

Graphique 9 : Les secteurs les plus concernés par l'impact financier des risques environnementaux



Pour six des treize secteurs inclus dans l'étude, le risque environnemental est le premier des risques émergents, en particulier pour le secteur de l'immobilier, les laboratoires pharmaceutiques et le secteur de l'ingénierie et de la construction.

Le fait que les entreprises de l'immobilier se positionnent en tête, devant les industries traditionnellement polluantes, comme les industries manufacturières, chimiques ou minières, illustre l'intérêt croissant porté par les entreprises à l'impact potentiel de ce risque. Contrairement à ce que les médias peuvent faire croire, la plupart des sinistres polluants proviennent de la contamination accidentelle des eaux ou des sols sur les lieux même de l'entreprise.

Toutes les entreprises sont exposées à ce type de risques et doivent s'assurer du strict respect de la réglementation environnementale, qui leur impose de gérer et réparer tous dégâts causés à l'habitat naturel.

LES CYBER-RISQUES

Les principales conclusions :

- Malgré l'existence réelle de risques externes, comme le piratage et les virus informatiques, près des deux tiers des entreprises consultées reconnaissent que les principales menaces contre la sécurité de leurs systèmes sont le plus souvent d'origine interne.
- 38 % des participants estiment que les entreprises ne prendront ces risques au sérieux que si elles s'y voient contraintes par la loi. Or une nouvelle directive européenne sur la protection des données devrait bientôt voir le jour et beaucoup d'entre elles risquent d'être insuffisamment préparées à cette évolution.
- Les entreprises doivent prendre conscience que les cyber-risques ne concernent pas que la fonction Information et Technologies, et que leur gestion passe par l'adoption d'une approche transversale.

Il ne se passe pas une semaine sans que les médias rapportent un nouveau cas d'incident informatique majeur. Ainsi récemment, le site web du New York Times et certains comptes Twitter ont été piratés par des malfaiteurs indiens agissant au nom des partisans du gouvernement syrien. En septembre 2013, Vodafone annonçait pour sa part le vol des données personnelles et bancaires de plus de deux millions de ses clients en Allemagne, suite à une cyber-attaque très sophistiquée.

Parallèlement, selon une récente étude menée pour le service chargé de l'innovation et du développement des compétences du Royaume Uni (Department for Business Innovation and Skills, BIS), 87 % des entreprises ont fait état d'un vol de données en 2013. Les coûts induits par ces vols de données en termes d'interruption d'activité et de mesures réparatrices s'élèvent à 35 000 livres, pouvant atteindre jusqu'à 65 000 livres dans les cas les plus graves. Ces chiffres pourraient être revus à la hausse si les amendements proposés par l'UE à la réglementation relative à la protection des données sont approuvés. Les cas les plus graves sont passibles d'une amende équivalente à 5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise concernée. « Même si l'adoption de ces nouvelles directives

n'est pas pour demain, les entreprises ont intérêt à s'attaquer au problème dès à présent, sans attendre leur entrée en vigueur, explique Gilbert Flepp, responsable des cyber-risques ACE pour l'Europe continentale. Les analyses et entretiens menés en Europe à ce sujet font ressortir une étroite corrélation entre les entreprises dotées d'une stratégie globale bien définie et celles qui s'efforcent de réviser et renforcer leur politique de sécurité. »

Il n'est donc guère surprenant que les cyber-risques soient devenus plus que jamais une préoccupation centrale des entreprises. L'étude ACE fait ressortir qu'ils occupent la troisième place ex æquo en termes d'impact financier sur l'activité des entreprises pour les deux prochaines années.

Des facteurs de risque d'une grande ampleur

La confidentialité des données et la sécurité informatique constituent deux défis de taille, aussi bien pour les entreprises que pour les institutions et les gouvernements. Ils doivent protéger leurs propres données contre la concurrence et les pirates informatiques, et veiller à la protection des informations personnelles des consommateurs, clients, patients, employés et fournisseurs. La course à la rentabilité et l'obligation de respecter la loi constituent une double motivation pour relever ces défis, car les entreprises savent qu'elles risquent de se voir poursuivies ou sanctionnées en cas de violation du principe de confidentialité des données.

L'étendue des cyber-risques représente un autre grand défi. « La notion de risque informatique recouvre différentes significations et des formes très diverses, explique Charles Beresford-Davies. Elle renvoie à toutes sortes de choses, depuis la sécurité des données jusqu'à la responsabilité des médias, en passant par les informations personnelles et la cyber-criminalité. »

En effet, les coûts liés à la cyber-criminalité peuvent atteindre jusqu'à 140 milliards de dollars par an rien qu'aux Etats-Unis, selon un rapport publié en 2013 par la société de sécurité informatique McAfee (Threats Prediction, 2013). Aux Etats-Unis, au moins 470 entreprises, agences gouvernementales et autres institutions ont fait les frais de violations importantes de leurs réseaux informatiques en 2012. Le coût de ce genre de sinistre s'élève à 9,4 millions de dollars en moyenne, selon une étude publiée par l'institut Ponemon, un centre de recherche spécialisé dans la sécurité informatique⁹.

Graphique 10 : Parmi ces différents cyber-risques, lequel inquiète le plus ?



Les virus, le piratage et le vol des données sont les principaux défis

Les entreprises redoutent tout particulièrement les virus informatiques, qui se reproduisent pour s'introduire dans différents logiciels (voir graphique 10). Dernier exemple en date : le virus Stuxnet, un code malveillant qui s'est répandu dans les systèmes de contrôle de Siemens utilisés dans les installations nucléaires iraniennes. De même, le piratage constitue un souci majeur pour deux participants sur cinq (38 %) car les malfaiteurs font preuve d'une habileté sans égal pour exploiter les faiblesses des systèmes et des réseaux informatiques, le plus souvent dans le but de nuire. Enfin, le vol de données par des tiers constitue la troisième grande menace, pour 37 % des participants.

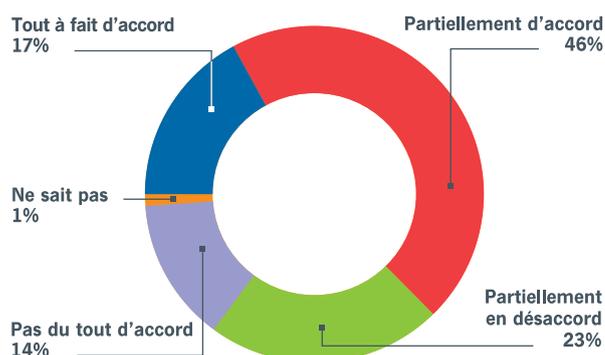
Sans tomber dans les scénarios sensationnalistes des films hollywoodiens portant sur le piratage et autres

risques externes, force est de constater que pour près des deux tiers des participants (63 %), le risque principal provient des employés et des réseaux internes, plutôt que des malfaiteurs externes (voir le graphique 11).

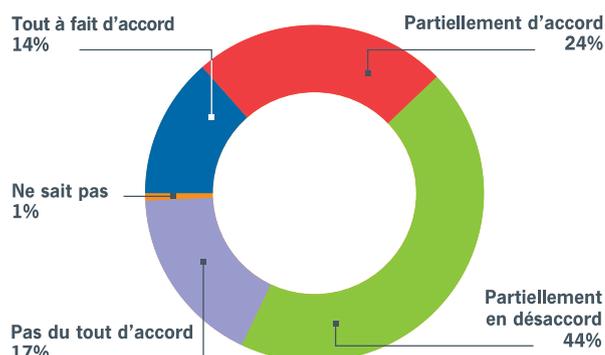
Pour Iain Ainslie, souscripteur de risques technologiques et informatiques chez ACE European Group, ce sentiment est justifié. « Les médias préfèrent mettre en avant les actes de piratage parce que cela se vend mieux, explique-t-il, mais de nombreux sinistres sont d'origine purement accidentelle. Il arrive par exemple que des informations personnelles soient involontairement dévoilées par les services de santé ou par la police, et même par les entreprises lorsqu'un salarié perd un ordinateur portable ou envoie par email des données confidentielles à une personne à laquelle elles n'étaient pas destinées. D'où la nécessité de surveiller davantage les processus internes et de miser sur la formation et la sensibilisation des salariés à ces enjeux. »

Graphique 11 : Etes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes ?

La plupart des cyber-risques sont d'origine interne, et non le fait de malfaiteurs externes



Les entreprises ne prendront ces risques au sérieux que sous la contrainte de la loi



« Certaines entreprises incriminent trop rapidement les pirates informatiques, alors que les pertes des données surviennent le plus souvent à cause d'une formation insuffisante des salariés aux questions de sécurité, explique Julia Graham, directrice de la gestion des risques et des assurances du cabinet juridique DLA Piper et présidente du FERMA. Tel est le véritable enjeu et la véritable priorité des entreprises. »

Les cyber-risques constituent aussi un défi particulier car ils concernent aussi bien le service informatique que le département de gestion des risques. Le danger est alors qu'ils passent entre les mailles du filet et que personne ne s'en occupe. « C'est un véritable dilemme, confirme Iain Ainslie. Les responsables des risques ne comprennent pas bien les responsables informatiques, et ces derniers méconnaissent à leur tour l'impact de ce type de risques sur les procédures, puisqu'il ne s'agit pas d'un problème technique. Quelles seraient par exemple les conséquences d'une panne informatique qui empêcherait l'échange d'emails pendant deux jours ? Une fois qu'un système est en place, le service informatique peine à reconnaître qu'il est vulnérable, comme tout système. La solution passe dès lors par une approche conjointe du problème. »

Les cyber-risques ne concernent pas que le service informatique, c'est ce qu'il faut retenir : leur nature systémique exige une approche transversale, c'est-à-dire

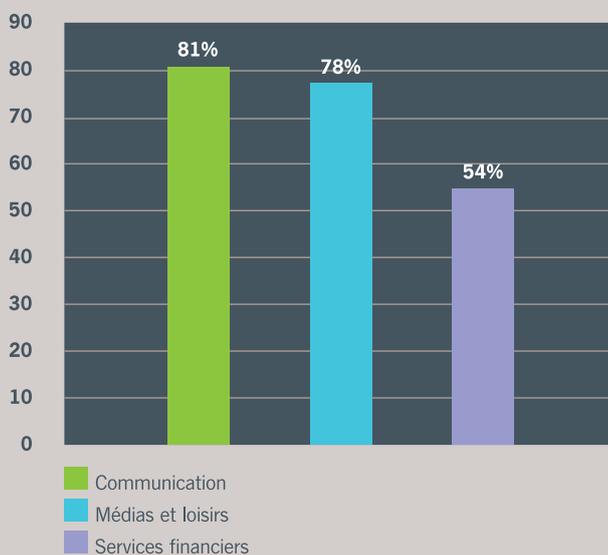
une collaboration étroite entre le service informatique et le département de gestion des risques pour identifier, évaluer et limiter ces menaces.

Par ailleurs, 38 % des participants déclarent qu'ils ne prendront ces risques au sérieux que sous la contrainte de la loi (voir le graphique 11). « En cas de violation de données, la loi américaine impose aux entreprises l'obligation d'en informer les parties concernées, et les coûts qui en résultent sont couverts par les contrats d'assurance, explique Trevor Maynard. L'Europe est en passe de renforcer sa réglementation et nous pouvons espérer une augmentation de la demande de couvertures pour ce type de risques de ce côté de l'Atlantique. » D'après les conclusions de notre étude, les entreprises risquent d'être mal préparées aux changements qui s'annoncent.

44 % des entreprises déclarent disposer d'une assurance pour certains cyber-risques, soit le deuxième niveau le plus bas en termes de couverture parmi les catégories analysées. Selon Trevor Maynard, cela s'explique en partie parce que leur portée est largement sous-estimée par les entreprises. « Si les dirigeants avaient pleinement conscience des conséquences dévastatrices du piratage et de la violation des données sur l'activité de leur entreprise, ils n'hésiteraient pas une seconde à renforcer leur couverture d'assurance », dit-il.

Perspectives sectorielles : les cyber-risques

Graphique 12 : Les secteurs les plus concernés par l'impact financier des cyber-risques



Les secteurs des médias et du divertissement classent les cyber-risques en première position, tandis que le secteur des services financiers leur octroie la deuxième place. Si tous les secteurs y sont exposés, les opérateurs téléphoniques y sont de plus en plus confrontés à l'ère où la plupart des opérations commerciales – y compris bancaires – s'effectuent au moyen de la téléphonie mobile. A l'instar des opérateurs des réseaux, les sociétés de télécommunication se voient contraintes de justifier l'adoption de mesures préventives pour lutter contre les cyber-risques, comme le piratage et le vol de données personnelles.

LE RISQUE LIÉ À LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS (RCMS)

Principales conclusions :

- Les erreurs de reporting sont décrites comme le premier risque, à la faveur de la crise financière.
- Près de deux tiers des entreprises déclarent regarder de plus près les dispositions de leurs contrats d'assurance RCMS suite à la crise.
- Les petites entreprises sont plus exposées au risque : seules 54 % d'entre elles disposent d'un contrat d'assurance, contre 60 % pour les entreprises de taille supérieure.

Aujourd'hui, la responsabilité civile des dirigeants concerne de nombreux domaines : santé et sécurité, protection des données et de l'environnement, délits de fraude et de négligence, affaires de corruption, contentieux employeur, violation de la propriété intellectuelle et qualité de la tenue des comptes. A la pression réglementaire vient en effet s'ajouter celle des actionnaires et des salariés qui prennent conscience de leurs droits.

Pour autant, malgré la montée en puissance de ces risques, les entreprises tendent à relâcher les efforts, croyant avoir fait le nécessaire en termes d'assurance RCMS, selon le principe de l'obligation de moyen (due diligence) créé par l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis. Les enjeux de la RCMS ont cependant évolué depuis : les entreprises ne semblent pas prendre la mesure des conséquences que la crise financière et la récession qui a suivi pourraient impliquer pour leurs dirigeants.

Parallèlement, elles doivent prendre en considération les risques plus communs. Si les affaires de corruption font souvent la une des journaux, jusqu'à présent elles n'ont pas fait l'objet de poursuites judiciaires dans le cadre de la loi anti-corruption britannique, par exemple. Pour autant, les entreprises n'ont pas intérêt à s'endormir sur leurs lauriers, car certains cas sont à instruction¹⁰, selon le directeur général du Serious Fraud Office. Mieux vaut avoir présent à l'esprit que, au-delà des risques "à sensation", comme les malversations et la corruption, il en existe d'autres, comme les erreurs de reporting, qui sont bien plus fréquemment une source de problèmes.

La mondialisation, un moteur clé de l'évolution du risque de responsabilité des dirigeants

Les mandataires sociaux ont pris conscience de leur responsabilité potentielle, non seulement au niveau du siège, mais aussi dans tous les pays où la société développe ses activités. Leur responsabilité peut en effet être engagée par une décision prise par une filiale ou un fournisseur situé à des milliers de kilomètres. Sous l'effet de la mondialisation, les niveaux de risque sont appelés à évoluer.

Le scandale qui a frappé récemment le laboratoire GlaxoSmithKline, suite aux accusations de versement de pot-de-vin en Chine dont la presse s'est fait largement l'écho, illustre les dégâts que peuvent induire ce type de risque. GSK a annoncé récemment une chute importante de son chiffre d'affaires dans le pays, sans doute directement liée à l'affaire¹¹.

Aujourd'hui, les affaires de corruption font l'objet d'une attention croissante, aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis. Selon la loi anti-corruption (Bribery Act) britannique entrée en vigueur en 2010, par exemple, le fait de verser ou de recevoir des pots-de-vin constitue une infraction pénale que les entreprises sont tenues d'empêcher, sous peine de commettre un délit en qualité de personne morale. Plusieurs pays européens ont amendé leurs législations respectives pour permettre aux

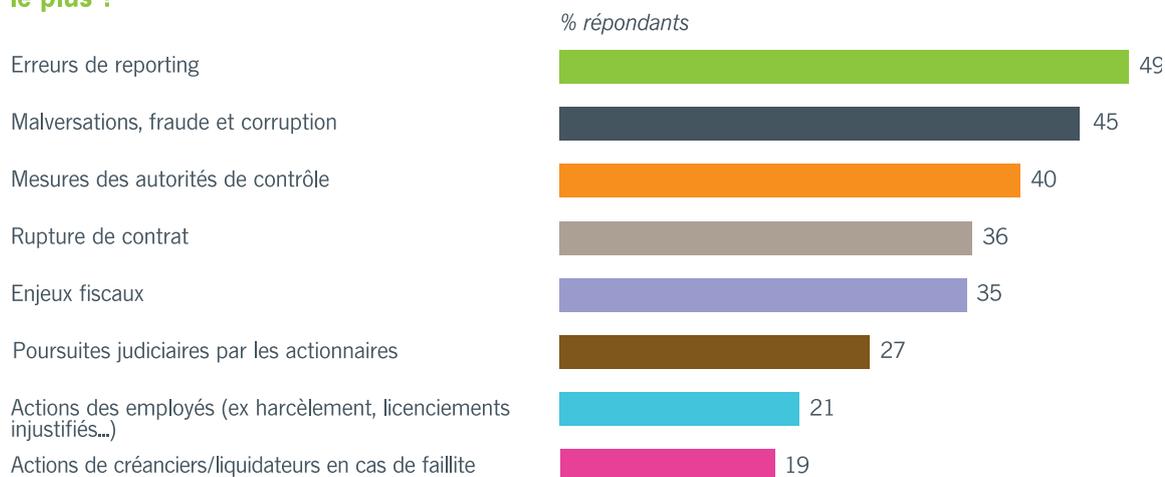
actionnaires lésés de poursuivre en justice les mandataires sociaux.

Les erreurs de reporting sont le premier risque

Près de la moitié des entreprises qui ont participé à l'étude placent les erreurs de reporting au premier rang de leurs préoccupations (voir le graphique 13), à la lumière d'exemples comme celui de la Royal Bank of Scotland, qui a dû verser récemment une indemnité de 5,6 millions de livres pour n'avoir pas correctement déclaré 45 millions d'opérations¹². D'autres domaines, comme la malversation, la fraude et la corruption, constituent également un risque majeur pour 45 % des participants. Les réclamations peuvent provenir de différents tiers : autorités gouvernementales et de régulation, salariés et ex-salariés, actionnaires, co-directeurs, clients, fournisseurs, créanciers, agences d'audit, liquidateurs et autorités judiciaires.

L'un des défis que pose la gestion du risque de responsabilité des dirigeants réside dans le fait que tous les domaines d'activité de l'entreprise peuvent en être à l'origine. « Les risques de la chaîne d'approvisionnement peuvent par exemple déboucher sur un sinistre RCMS, explique Trevor Maynard. Si la cote des actions évolue défavorablement pour quelque raison que ce soit et que les dirigeants sont en cause, cela peut suffire, pour déclencher la garantie. »

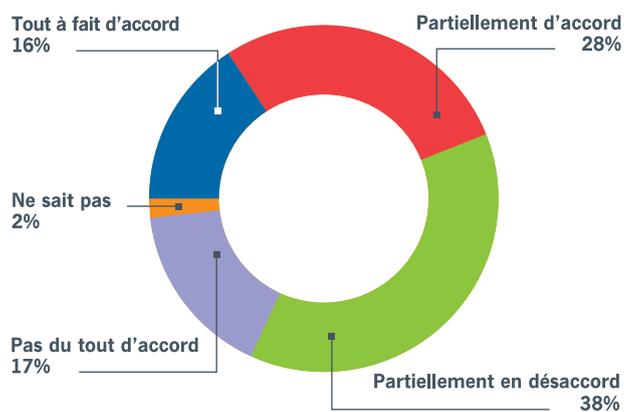
Graphique 13 : Lequel, parmi ces risques liés à la responsabilité des dirigeants, vous inquiète le plus ?



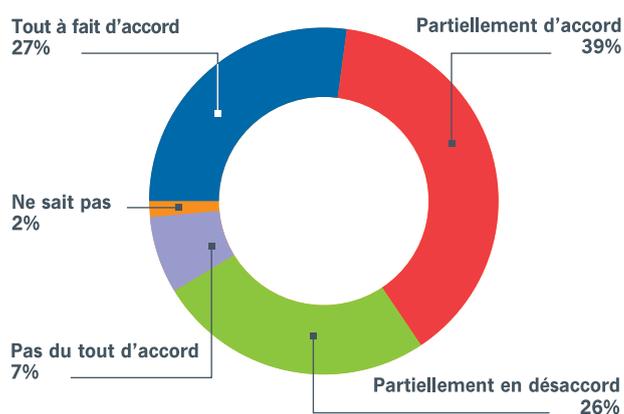
La portée des risques liés à la responsabilité des dirigeants est telle qu'il devient de plus en plus difficile de pourvoir les postes de direction. Plus de deux participants sur cinq s'accordent sur le fait que la RCMS tend à décourager les candidats potentiels d'accepter des postes de mandataires sociaux (voir le graphique 14).

Graphique 14 : Etes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes ?

Les risques liés à la responsabilité des dirigeants tendent à décourager les candidats d'accepter des postes de direction.



Notre direction regarde de plus près les dispositions de nos contrats d'assurance RCMS.



Intérêt renforcé pour l'assurance

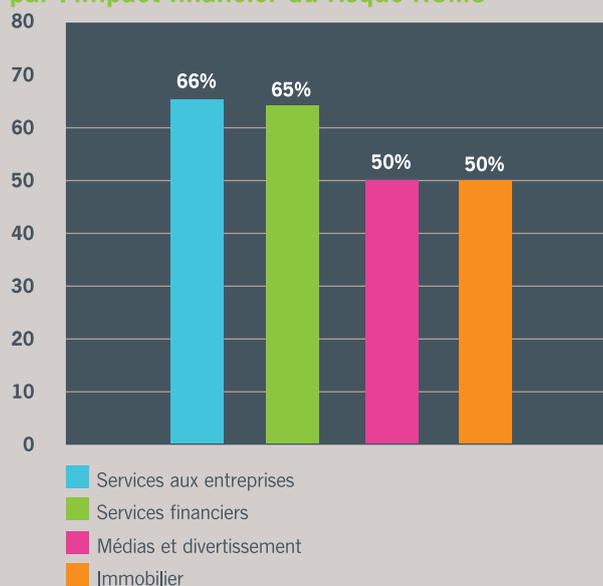
53 % des entreprises consultées déclarent disposer d'une assurance RCMS, qui occupe, pour 50 % d'entre elles, une place centrale dans leur stratégie de gestion des risques. Il s'agit pour la plupart d'entreprises espagnoles et italiennes (63%) et d'entreprises affichant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars (60 %). Ce constat a pour corollaire le faible niveau de couverture dont disposent les entreprises de taille plus réduite : seule la moitié de celles qui affichent un chiffre d'affaires compris entre 250 millions de dollars et 1 milliard de dollars déclare disposer d'un contrat. Contrairement à ce que leurs dirigeants peuvent penser, les petites entreprises ne sont pas plus à l'abri que les grandes des sinistres liés à la responsabilité des dirigeants.

Les entreprises qui développent leurs activités à l'international doivent s'assurer que les contrats d'assurance qu'elles ont souscrits sont compatibles avec les dispositions fiscales et réglementaires des pays concernés. « C'est un véritable défi à l'heure où les autorités locales deviennent de plus en plus regardantes en la matière », explique Nadia Côté, Directrice Générale de ACE en France. Pour répondre à cette contrainte, de nombreuses entreprises ont pris l'option de souscrire une police globale d'assurance RCMS, au risque de ne bénéficier que d'une couverture partielle, compte tenu de la diversité des marchés. Elles auraient intérêt à envisager la mise en place d'un programme d'assurance international comportant des polices déclinées à l'échelle locale pour les filiales opérant sur les marchés les plus complexes.

Au final, deux tiers des entreprises consultées déclarent prêter une attention croissante à leur stratégie d'assurance RCMS. « Il est de l'intérêt des entreprises de réévaluer leurs risques pour s'assurer que leurs contrats sont conformes à la réglementation locale des pays où elles évoluent », souligne Nadia Côté.

Perspectives sectorielles : le risque de responsabilité des dirigeants

Graphique 15 : Les secteurs les plus concernés par l'impact financier du risque RCMS

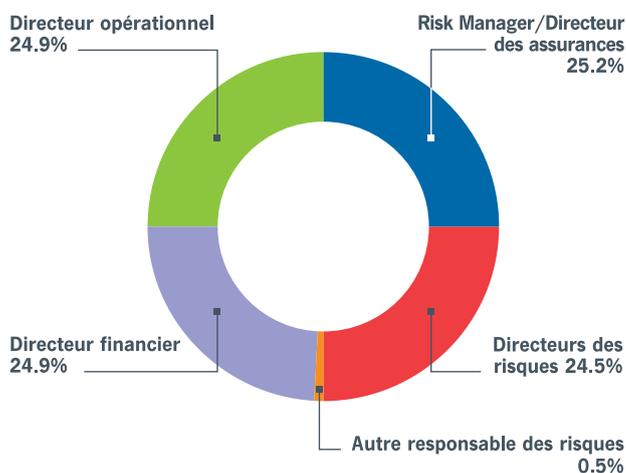


Bien qu'il soit placé à la troisième place ex æquo, le risque lié à la responsabilité des dirigeants est le risque numéro 1 pour les sociétés de services financiers et destinés aux entreprises. Les cabinets juridiques, comptables et autres, font en effet souvent l'objet de réclamations diverses, au titre du non-respect de la réglementation, de mauvaises pratiques et du délit d'initiés. De même, à la faveur de la crise, les institutions financières sont souvent en première ligne des demandes d'indemnisation, et elles font parfois l'objet de poursuites judiciaires engagées par des actionnaires mécontents, à l'instar de Northern Rock, de la Deutsche Bank et de RBS.

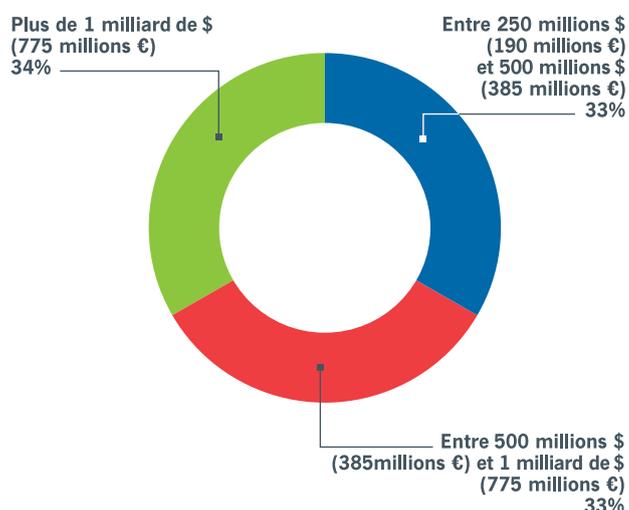
Notes

1. http://www.aon.com/attachments/risk-services/environmental/article_cre-eil-report-ch12.pdf
2. http://www.dtcc.com/news/press/releases/2013/beyond_the_horizon_systemic_risk.php
3. Sondage réalisé par Achilles auprès de 131 directeurs, responsables d'approvisionnement et acheteurs
4. Businesses Unaware of Supply Chain Risk Financial Times. <http://www.ft.com/cms/s/0/fc9ab29c-afee-11e2-8d07-00144feabdc0.html#axzz2dlvzRa3G>
5. United Nations Environment Programme Finance Initiative and Principles for Responsible Investment Association. Universal Ownership: Why Environmental Externalities Matter to Institutional Investors (New York: UNEP Finance Initiative, Octobre 2010) at www.unepfi.org. http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/universal_ownership_full.pdf
6. http://www.aon.com/attachments/risk-services/environmental/article_cre-eil-report-ch12.pdf
7. <http://www.abc.net.au/worldtoday/content/2013/s3835488.htm>
8. <http://www.euractiv.com/infosociety/eu-lawmakers-vote-stricter-data-news-531217>
9. More CFOs Weight Cyber Risk Insurance. Wall Street Journal. 13 août 2013. <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323838204579003173777492370.html>
10. <http://www.telegraph.co.uk/finance/financial-crime/10401878/SFO-warns-Bribery-Act-prosecutions-on-their-way.html>
11. <http://uk.news.yahoo.com/glaxo-says-china-bribery-probe-154216554.html#1WZbgHM>
12. <http://www.bbc.co.uk/news/business-23430030>

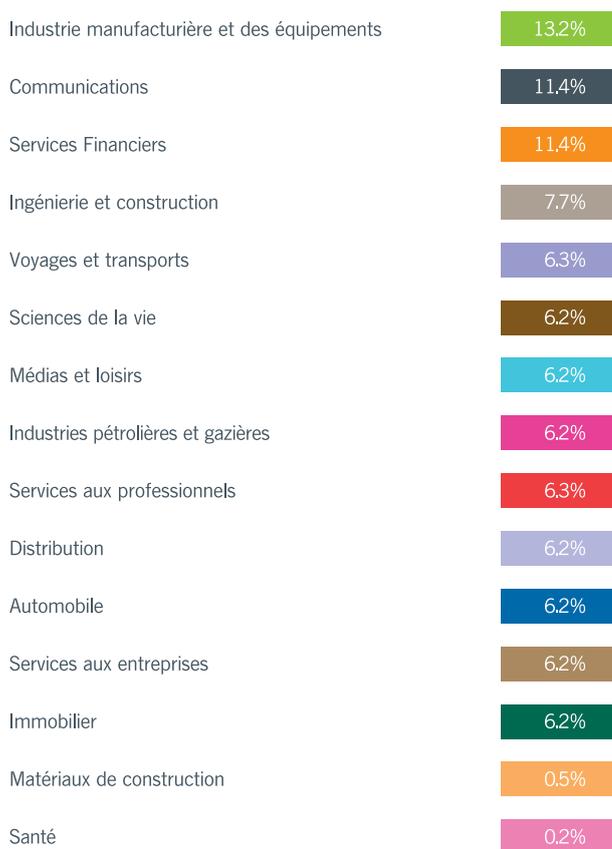
Fonctions des répondants (%)



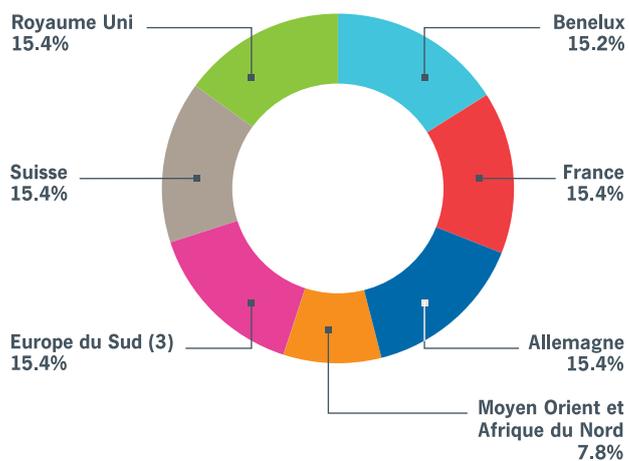
Répondants par volume de CA (%)



Répondants par secteur d'activité (%)



Répondants par pays (%)



(1) Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays bas

(2) MENA : Emirats Arabes Unis, Egypte, Bahreïn, Arabie Saoudite, Pakistan, Turquie

(3) Europe du Sud: Italie, Espagne

Les opinions et positions présentées dans ce rapport n'ont pas pour objet la délivrance d'un quelconque conseil professionnel de nature juridique ou de quelque autre nature. Les informations qu'il contient sont délivrées à titre purement indicatif et ne sauraient engager ACE d'une quelconque manière. Le lecteur est invité à consulter ses conseils, juridiques ou autres, pour toute question.

En particulier, toute référence à un contrat d'assurance ou à ses stipulations n'a pas pour objet et n'aura pas pour effet de modifier ou d'altérer le contenu et les conditions des produits d'assurance proposés par ACE. Seul un contrat définitif conclu avec ACE régira les droits et obligations respectives des parties.

A propos de ACE

ACE Group est l'un des plus grands assureurs mondiaux. Implanté dans 54 pays, ACE offre à des clients très divers - entreprises et particuliers - des solutions d'assurance pour leurs biens, des garanties individuelle contre les accidents, des garanties de prévoyance de la réassurance et de l'assurance vie. ACE Limited, la société mère de ACE Group, est cotée à la Bourse de New York (NYSE : ACE) et figure dans l'index 500 de S&P. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.acegroup.com/emergingrisks

ACE European Group

The ACE Building
100 Leadenhall Street
London
United Kingdom
EC3A 3BP
Tel: +44 (0)20 7173 7000
Fax: +44 (0)20 7173 7800

www.acegroup.com/eu

© Copyright 2014
The ACE Group. All rights reserved.



Succursale en France de la compagnie d'assurance de droit anglais ACE European Group Limited au capital de 544,741,144£ sise 100 Leadenhall Street, London, EC3A 3BP, immatriculée sous le numéro 01112892. La succursale pour la France est sise Le Colisée 8 avenue de l'Arche à Courbevoie (92400), numéro d'identification 450 327 374 R.C.S. Nanterre. ACE European Group Limited est soumise au contrôle de la Prudential Regulation Authority PRA (20 Moorgate, London EC2R 6DA, UK) et de la Financial Conduct Authority FCA (25 The North Colonnade Canary Wharf, Londres E14 5HS Royaume Uni).

Published 01/2014.