

# EUROFOCUS GENEVA

THE FUTURE FOR RISK  
MANAGEMENT IN SWITZERLAND



IN ASSOCIATION WITH



**CREATE A BRIGHTER FUTURE.  
MAKE PROGRESS.**

Taking on the responsibility of risk is what we do at ACE. With our expert underwriting, superior claims handling and local market experience, you can focus on the possibilities, not the liabilities, to make progress in your business. For more on the ACE Group of insurance and reinsurance companies, visit [insuringprogress.com](http://insuringprogress.com)

▲ PROPERTY & CASUALTY   ▲ ACCIDENT & HEALTH   ▲ LIFE

**INSURING PROGRESS®**



# EUROFOCUS GENEVA

## Introduction to the Eurofocus roundtable, Geneva

On the last day of September, Swiss-based risk managers gathered at the Intercontinental Hotel in Geneva on the eve of the FERMA conference for StrategicRisk's latest roundtable. Together with representatives from ACE, they sat down to discuss three topical areas affecting risk management in Switzerland. The first was to assess the likely impact of new regulations proposed by the Swiss government in the field of risk reporting and external auditing. The second was to take an overview of the maturity of enterprise risk management within Switzerland, and the final topic was 'what is on the horizon' in terms of emerging risks.

Participants felt that the new regulations requiring the supervisory board to report on risk management posed no real difficulty for large companies who already have processes in place, and they basically only have to adapt their reporting methodology accordingly. The consensus was this should not result in a pure compliance exercise aimed at ticking boxes, but be integrated in the reporting process, creating value for the business. The question came up as to how small and medium sized companies would cope with the new requirements, since the low threshold will affect many SMEs in Switzerland. Since most of the participants belong to multi-national companies who were well used to formalised risk management processes, there was some discussion about how smaller enterprises might be best helped, and whether there was an opportunity for SIRM (the Swiss risk managers' association) to reach out to them.

When it came to the overview of risk management, the focus of the discussion was again on what smaller companies did. Participants felt that owners of small companies, who were effectively risk-managing their own investment, might be able to teach a thing or two to larger companies. After all, most of the high-profile failures of recent years had taken place in large companies. Some SMEs are good at risk decisions but risk formalisation and a structured approach is usually missing.

The final topic of emerging risks provoked considerable debate about how such risks might be defined, whether they were, by nature inter-linked, and whether in fact the single biggest risk fact was increasing complexity and speed. In essence, participants felt that potential risks on the radar screen of insurers, such as nanotechnology, are not seen as the biggest threats, but IT dependency, shortage of water, climate change, political risks, energy supply and an ever-increasing complexity of global business are on the horizon. There was some questioning of whether it was possible to manage such risks at all, and about what role insurance could play.

**ANDREW LESLIE, DEPUTY EDITOR, STRATEGICRISK**  
**MARCEL ECKERLE, UNDERWRITING MARINE MANAGER, ACE SWITZERLAND**  
**FLORIAN MUELLER, GENERAL MANAGER, ACE SWITZERLAND**



**Beat Affolter, (Chair)**  
**Director of Risk and**  
**Insurance management,**  
**Schweizerische Post**



**Franck Baron,**  
**Vice president,**  
**Risk management &**  
**Insurance, Firmenich**



**Marcel Eckerle, Marine**  
**Underwriting manager,**  
**ACE Switzerland**



**Philippe Guerry,**  
**Risk manager, Maus**  
**Frères**



**Michael Heimburger,**  
**Director international**  
**Risk management &**  
**Insurance, Kraft Foods**



**Maurizio Micale,**  
**Corporate risk**  
**management &**  
**Insurance director,**  
**STMicroelectronics**



**Florian Mueller,**  
**General Manager, ACE**  
**Switzerland**



**Luca Piazza,**  
**Corporate insurance &**  
**Risk manager, SGS**



**Heinz Risi, Director**  
**Corporate insurance &**  
**Risk management,**  
**Schindler Management**



**Lorenz Stampfli-Pfander,**  
**Member, Legal services,**  
**CERN**



**Patrick Starke,**  
**Head of insurance,**  
**Group service law &**  
**environment, Ciba**



**Paul Taylor, Head of**  
**Group risk management**  
**& Insurance, Tetra Laval**  
**International**



**Creighton Twigg,**  
**Group risk manager,**  
**Clariant International**



**Daniel Zimmermann,**  
**Head of corporate risk**  
**management, Oerlikon**

IN ASSOCIATION WITH



For more information about ACE, please  
 email [euro.comms@ace-ina.com](mailto:euro.comms@ace-ina.com) or visit  
[www.aceeuropeangroup.com](http://www.aceeuropeangroup.com)

# THE FUTURE FOR RISK MANAGEMENT IN SWITZERLAND



## The first topic: this new legislation in Switzerland

BEAT AFFOLTER

**BEAT AFFOLTER:** I am very pleased to meet you all here. We have three topics; everyone I think knows about them, and I think we will start with the first topic: this new legislation in Switzerland. We now have two different laws, first the famous Article 663B, which says that from the beginning of next year the board has to report about the risk management of the company. And secondly, the other article, 728, about internal control systems. What I wanted to start with is to talk a little bit about this, and the effect on your companies, and the differences between the risk management report and the internal control report. So that's my first question: what do we think about it?

**CREIGHTON TWIGGS:** Well perhaps I'll start off. The first thing we've done is we've had a pre-review by the auditors, so we're okay. My next comment is that it's fairly low level. It's not a big test; it's not a big standard; it's fairly benign. But I suspect it will develop over time. And I suppose the other comment I'd make is, being a UK individual, that this was coming into the UK 10 years ago. So generally there's a lot of help available. So it should not be a big issue.

**HEINZ RISI:** Yes, I am thinking in the same way. First of all, we have to look at what the new law requires for companies. The focus is on general control systems of accounting and financial reporting; it comes down very much on the financial reporting side and the accounting side. It's far from an enterprise risk management approach. So I think it is up to each company to decide how they implement it, whether they go further than is anticipated by the law, and then to implement their own risk management processes and systems. Of course one also has to comply with the law, with the requirements, which, by the way, is one of the major, let's say the major risk of risk managers today. I think it's a compliance question in general. We have to comply with all the new regulations and laws.

**PATRICK STARKE:** Possibly I may add, coming from a chemical company, I think similar to the pharmaceutical

industry, that the highly exposed companies and bigger corporations are often already rated on the stock exchange in the US and have had to apply materially much tougher compliance and risk management standards, such as SOX and the SEC regulations. So the new framework is more a formal one, and I think the material standard for those companies is anyway a necessity for their survival.

**LUCA PIAZZA:** Maybe I can add that we at SGS have started to identify all the important business risks that can have an impact on the financial results of our company. Given our large portfolio of activities and our spread world wide, it was important to identify the major entities and also locations where this risk assessment has to be done. We are in the process of sending out questionnaires, after having identified the key people that have to respond to the questionnaire. We plan to put this in documents in the first half of 2008, so that they can be in our financial report next year.

**BEAT AFFOLTER:** That's only risk management, enterprise-wide risk management and how it links to the internal control system. It's part of risk management. How do you manage it?

**LUCA PIAZZA:** We are actually working with an external company that specialises in internal audit and which is driving the whole process for us.

**PAUL TAYLOR:** I think it really depends where you want to start with this. The law is one thing, and I'm sure everybody can be compliant with the law, tick the boxes, have the nice reports in place, write the nice statements in the annual report, and Switzerland will not be unusual in seeing that happen in a lot of areas. But for me, it's really to do with getting some value out of this. The laws, the requirements to do the reporting are one thing, and it's true that what gets reported tends to get managed, but it's really about trying to identify some value. Unless an organisation really sees some value in trying to manage its risks and having a robust internal control framework in place, then it just becomes window-dressing, a reporting process. The internal control system is absolutely vital. It tends to be more orientated towards financial controls, but not always. It's part of the broader view of governance of an organisation, and that governance obviously starts from the board, in terms of how it is structured, the delegation of authority, and the responsibilities of the board in terms of overseeing risks and overseeing the control system that manages those risks. And the link that comes back in – and we've all heard this from the auditing direction now – is that auditing should be risk-based, not control-based. That is a very subtle, but a very important difference. It is a big challenge to move in that direction, because often the starting point for auditing is the controls. It's not 'What are the risks?' And that's where I think the big challenge is for the future.

**MAURIZIO MICALE:** I absolutely agree. Indeed I think that we should have a sort of standard on how to report this kind of information, because companies today – for instance our company, STMicroelectronics – have already

been doing risk management reports for their shareholders for years. We fill in the 20F form for the New York Stock Exchange authority, and also, in terms of control, we submit to the SOX regulation, which has been developed by our internal ... our corporate auditors actually. But the point, as Paul mentioned, is that I think we should, as a risk management community, try to develop a sort of standard framework on how to report this information. At the moment, information is reported based on corporate governance, corporate culture, corporate transparency. There is no standard. If you look at risk, every year private and public agencies are trying to rate risk management information from the CAC 40, the French 40 listed companies, and this information is completely dishomogeneous. I mean you don't know exactly what each company is doing. But again, I think that what is important is to try to report the company culture as much as possible in terms of how to identify, how to address the issue on risk areas, which could be business risk areas, which could be insurable risk, but I think this is something that should be reported.

**FRANCK BARON:** For me there are several situations that need to be addressed. The first one is that we can see these changes in the legislation in Switzerland as an opportunity for a lot of companies that have not already embarked on risk management activity. As you may know, the threshold for companies to implement and structure the system of risk management has been decided at a very low level. We are thinking about 20 million Swiss francs, which is very low. So there is an opportunity for companies who do not have a formalised risk management process to put one in place. For the others, the big names of industry in Switzerland, some of whom are represented here today, there are already risk management initiatives. And I don't think the law is going to change that. Maybe there is a danger for us here, as we saw partially in England or in France, or even in Germany. And that is the fact that we ought not to transform our risk management programmes into just a box-ticking exercise. It's going to be very difficult, because some, let's say, internal auditors, do want to have just this kind of framework – a very easy one to report. So we have to be very careful.

The second point is – and I would like to have your feedback, all of you – is have you received a clear answer about what the difference is between internal control and internal audit? I am still scratching my head over this. I do not know exactly how to define it other than internal controls, honestly speaking. For me, internal controls: we have internal audit, we have risk management, we have some people managing some risk and implementing some control systems, and the combination of all of this is not that well structured and it's pretty vague, at least to me. Maybe you have different experiences of this? As mentioned by Paul, we have been lucky enough in my company to do it this way: the internal audit people are structuring their whole activity, what we call the audit plan, based on the population of risk that we have identified. Having said that, obviously the scope of activity of internal audit is not as wide as the risk management activity. If you consider the risks that we have within Firmenich, internal audit are focusing on some of them. They are going to look at financial risk, reporting procedures, some operational risk. 'Do you have your business continuity plan in place? Do you have a crisis management organisation in place?' Stuff like that. But it's very hard for them, and it's a business opportunity for risk managers. It's very hard for them to have legitimacy to work on the, let's say, the very strategic, very operational business case that we are managing.



**PAUL TAYLOR:** Just to give a reply to that, Franck. For me the easiest one to define is internal audit. Internal audit I think in most organisations is there as a function to take a snapshot of the effectiveness of the existing controls that are in place, and they should be very independent in doing that. That in turn really pre-supposes that they shouldn't be involved in any design or preparation of the control system itself, because they have to remain independent. So that for me is very easy.

Internal control, I think you said was difficult to define. For me, that's the physical framework for managing the business. It's often talked about in terms of pure financial control. That could be anything from having the number of signatures defined, so that there is always dual signature and signing off of papers, right through to having IT controls in place to prevent fraud. So for me the internal control system covers attitudes; it covers codes of practice; it covers physical controls that are in place, the whole framework. Now, moving back up the chain, in theory the best way to have that control system in place, is to start from a risk-based approach, so one starts with 'What are the key risks to the business? And what controls are needed?' Now, in most organisations, it hasn't really worked like that, because control systems are already in place, but they are being modified and influenced.

**FRANCK BARON:** We had several meetings with our external auditors to discuss this new law and how to structure internal control systems within the company. I have been very disappointed, because often even if, let's say, I shared our risk management methodology and main findings from our risk management exercise around the world and throughout the organisation with them, they already had in mind what was supposed to be done. For me, once again, the internal control initiative that we have to have within Firmenich must be based on the critical risk that we assess, and this internal performance system is very different compared to other companies. I was a bit disappointed by the exercise.

**PAUL TAYLOR:** I think one of the challenges that comes out of that also, where I've seen a little bit of disappointment, is that when looking at internal control systems, particularly if they're related to finance, the risk of fraud often comes up

**We can see these changes in the legislation in Switzerland as an opportunity for a lot of companies that have not already embarked on risk management activity**

FRANCK BARON

IN ASSOCIATION WITH





## It came out in interviews with senior managers that one of the biggest risks they considered was a strike in the US

MICHAEL HEIMBURGER

as a major risk. Yes, it is a risk, but is it in the top 10 risks of an organisation? I doubt it. But it has a very high visibility at board level, at audit committee level, and so it often gets too much attention compared with the other key risks. And all organisations have frauds. I'm sure none of us particularly want to talk about the frauds we have in our own organisations, but it's a fact of life that there are very clever people who can find ways of getting round the controls that are in place and putting money in their pocket. In many cases those tend to be fairly small amounts. Occasionally I guess there are some really big ones, but the resources that go into thinking about fraud controls and the management of fraud seem to me to be really out of proportion with the importance of fraud in an organisation.

### MICHAEL HEIMBURGER:

Coming from an American company, Kraft Foods, where we of course have to comply with all the SOX controls, I

agree with you. I see the IKS (Internes Kontroll System) as basically more or less following the SOX controls; that is basically financial controls. As you said, they are of course mainly focusing on frauds: manipulating balance sheets, income statements and so on. For example, I am responsible for two captives, and then at Kraft Foods we have a special group who, with the responsible managers, define what kind of SOX controls we have to perform, but it's mainly related, as I said, to avoid fraud, to avoid unauthorised payments. But, you know, it's hardly any risk. For example, a couple of years ago we did a big enterprise risk project, and at that time it emerged in interviews with senior managers that one of the biggest risks they considered was a strike in the US. A strike could have a big impact, and no-one was thinking of that.

**PHILIPPE GUERRY:** I think what the discussion shows is that one of the first things we have to do when we speak of internal control and risk management is to make some definitions. I think every company has to define the terms and the objectives for their own company, and this is something that will help to provide some standards and say 'This is the kind of definition; this is how we understand internal control or our risk management.' But they will be different for every kind of company. I totally agree with what was said before. We now have some compliance issues. There is a new law; we have to comply with it, and one of the big risks, as has already been mentioned, is if all the initiatives that have already started just switch to a pure compliance exercise. This is something we can see with external auditors. If they take SOX as a basis, then it is nothing to do with the usual practice in Switzerland. Actually, we had some discussions with our auditors and they didn't tell us how to do it, which was positive. You may well say that every consultant will wait, look at what you

already have done and then say it's OK, or you can do it better. But at least they left it open. And, coming from a privately-held company that is not listed, that so far has had no obligation to publish, I think we have to change, to put in place some pragmatic view and to make two big projects or a big issue. But at any meeting with external auditors, there is still discussion, because they will come and say 'You have to do this' or 'The best practice is like this'. This is again something we can probably help with as professionals. We can help to support some standards and say, 'These are the minimum standards in Switzerland; this is how we understand the law.' Some companies will have to do more, of course, because they have SOX compliance.

**DANIEL ZIMMERMANN** I think even the COSO standard has more. It's even wider than this law, and I think we don't need to be afraid of this law. It's just that we have to look at what the standard will be; how the auditors will look at it, and ask, 'Do we have to adapt our systems a little bit to comply with the reporting they need?' That's all.

**FLORIAN MUELLER:** I think it also depends on the size of companies. Here we have representatives of large multinational companies, and some of them have really highly developed enterprise risk management systems and a very coherent holistic process, and it is well integrated with senior management and executive boards. But the 20 million that Franck mentioned is the threshold, and a company of 50 million turnover has to comply with the law as well. Now, the big question for me is will it lead to a situation where these companies just want to comply with the law, as Paul points out, by just ticking the box? Or will smaller companies with a couple of hundred million turnover also try to apply a more holistic approach? Not in the same way as your big companies: that would be too complex, but just identifying clear risk, and having a more structured process. This is the question, and also how you can manage it and integrate it in your daily business operations? Risk management should not just be an additional function, isolated, creating more work. But how you can integrate people in the core business and give added value.

**PAUL TAYLOR:** It sounds as if there's an opportunity here for SIRM and for risk managers at our kind of level to really help some of the small and medium-sized enterprises, because, as you said, most of us have probably got something in place anyway.

**BEAT AFFOLTER:** I think the most important thing about this is that more than 95% of companies here are small or medium companies, which don't have anything much they call risk management. Everybody is doing some risk management, but how are they doing it? And I think it is a big issue for these companies. It's an important thing to have a structured risk management in companies of a certain size.

**HEINZ RISI:** Now we are coming to the main questions. What is driving risk management? Is it regulation only? In my opinion, there are two drivers: there is an external driver and there are internal drivers. External drivers are typically laws and regulations. You have to comply. You have to put in the processes which are required by law; you have to implement and follow them. But for me the most important driver of risk management is the internal role. And here, companies started much, much earlier. And if you are prepared, based on your internal drivers of your risk management processes, you are also fit to comply with the

external ones. I would start with the risk culture, with the values you have in your company. For example, in Schindler, safety is our main value; the safety of our products. What can you do to support the safety of your products? You have to implement certain steps and certain processes. The value of your brand, for example, your code of conduct. You have certain ideas about how you want to manage your company, all this kind of stuff. And so I think that if you respond in the right way to your internal drivers, your risk policy, your risk appetite, I'm sure you will already meet 80% or 90% of the external drivers. You just have to put in the processes which are requested by law: you have to put it in certain papers that the auditors can have a look at, and so on.

**CREIGHTON TWIGGS:** Can I go back a stage? You said that small businesses have poor risk management or have inadequate risk management. These are owner-managed businesses. They will have better risk management than we can ever imagine. Perhaps we should be learning from them, because they've got the economic interest for these companies to be a success. First or second generation businesses, family businesses have a lot to teach us. Why do I say that? Because what we do in large businesses, is we have very competent people in silos and they have no idea what's going on outside their silo. And also, all this auditing is a wonderful opportunity for self delusion.

**PATRICK STARKE:** I agree with what Creighton said, I think that we, as bigger players in the market, should not underestimate the risk management in smaller enterprises, especially because we also force some of them, or are forced by others when we do our supplier audit, to comply to certain standards. If you are in the pharmaceutical or another business with highly exposed industries, you must be sure that your suppliers have the same standards that you apply. And I think we shouldn't underestimate them.

**PHILIPPE GUERRY:** I think the key point is probably that it is not as well documented as for the big ones. It is also a key point that risk management and internal control are part of the management process. They are not something that you should add on. This is a risk with big companies. You create a risk management department, or you create something else called internal control. And then you add something that doesn't bring value, because you split the decision-making process, the management process, from the risk evaluation process. This is one of the key issues from my point of view. Risk management should be part of the usual decision-making process, meaning the risk manager should disappear when everything works, because it's part of business-as-usual.

**DANIEL ZIMMERMANN:** What is important about risk management in a big company is at the end of the day to have, at each management level, transparency over the risk situation. That's much easier for smaller companies, if they have one company, one product line, one market maybe. But if you look at a conglomerate with several product lines, several segments, several marketing plays, then you need a system in place which works, which brings the most important risks to board level, where you can decide what to do. I think you can't really compare a big company with a smaller one, especially if they are in different markets.

**MARCEL ECKERLE:** Speaking about small companies, I would say they probably haven't got a structured approach. And secondly, it doesn't appear in public, because there is not a defined risk manager. But they do it by themselves.

**MAURIZIO MICALE:** If I understood what was being said, in Switzerland 90% of companies are small, or medium-sized companies, family-run with family shareholders, and what we are saying at the end of the day is that these companies are really doing risk management, but the risk management is not formalised and it's not reported. What I'm trying to say is that risk management is linked to the company culture, to the morality of the management. It's linked to the roots of the company. Indeed, the big scandals which we have seen in the last years have come from companies which already had internal control systems. They already had external auditors, and maybe enterprise risk management, or a risk management organisation, a risk management strategy and so on. If I may be a little bit provocative, I think that, in terms of control of the company, we have to change the community, the financial community, the audit community; we have to change a little bit of the perspective. Maybe we should try to move toward management by giving a rating to the management of a corporation, a rating to the manager of a company, in terms of communication, in terms of leadership, in terms of morality, in terms of – let's say capability to set clear strategy. This is the issue. Controls, at the end of the day are a window-dressing exercise. We are buying insurance and so on, everything is clear. And in my experience, I would say 90% of the D&O underwriters in the global market come from law firms or financial rating agency firms. They have the financial big guns; they just look at your balance sheet, try to see what your financial strength is, what your weaknesses are. But they are unable to read between the lines to try and understand your company culture. There will be the approach from an external auditor or a financial agency, and they may say 'Oh this is a good company, buy the stock of this company', but in the end you don't know exactly what you are buying. I think that as a community maybe we should try to judge and to rate the management. Corporations have a strong moral obligation towards the community, towards the stability of the economy, towards the wealth of society.

**PAUL TAYLOR:** If you go back to what you were saying in terms of evaluating the management, for me that starts to become part of the internal control framework, where an element of it is self-assessment or an independent view. And you can look at some of those aspects as, perhaps, more of a compliance issue. If the company has a code of conduct, you do an audit of compliance for the code of conduct, and that starts to bring out some of the softer management issues. It's not an easy one to do.

**MAURIZIO MICALE:** I agree it's not easy, because you have



**First or second generation businesses, family businesses, have a lot to teach us**

CREIGHTON TWIGGS

IN ASSOCIATION WITH





## The ultimate risk manager of your company is your CEO or your president.

MAURIZIO MICALE

the influence of the management over the internal control system. It's difficult to judge, let's say, three months e-mail sent by your CEO and to try to understand how your CEO is transparent and clear with his people. But I am sure if we looked at three months e-mail of any one of the CEOs of a big corporation, at the end of the day you would immediately understand the company attitude or the company culture, which is not in any case reflected in what you are reporting in public documents.

**LUCA PIAZZA:** I agree with Maurizio totally when he says that the internal control system is part of the company culture. It has to come from within the

company. We at SGS, an inspection and certification company, have to set very high ethical standards. This is crucial for our business, otherwise we are not credible.

**CREIGHTON TWIGGS:** Can I come back to this cultural thing? I think that actually when you talk to insurance companies, insurance companies are desperately simple businesses with a great deal of compliance and solvency-testing, and that drives their business. We on the manufacturing side have very complex businesses that we try to make simple. And I can never see the day when an insurance company will understand what we do, but we can always understand what they do, because what they do is simple.

**MICHAEL HEIMBURGER:** A couple of years back – and now maybe I am coming to the second topic – we did an enterprise risk management exercise, and at the end it emerged that basically, of all our risks, only maybe 10%, or maximum 20% are insurable, and 80% are actually nothing to do with insurance. And this leads to my point: most of us call ourselves risk managers, but I ask the question, 'Are we really risk managers? Is it not far too big for us?' Because there are risks which are mostly beyond our control.

**MAURIZIO MICALE:** The ultimate risk manager of your company is your CEO or your president. You are just supporting them to take decisions, to take risk, and to manage what is insurable and what is not insurable.

**MICHAEL HEIMBURGER:** And then we come back again to the small business, where the owner of course has probably the best overview. He knows the market, he knows the supplier...

**MAURIZIO MICALE:** But he's bringing his culture in terms of being enterprising. He's transmitting all this added value to the organisation, directly to the most recent employees.

**BEAT AFFOLTER:** Let me say one word about these small

companies and the risk management of these small companies. In Switzerland each year between 11,000 and 12,000 small and medium sized companies close down. Between 3,000 and 4,000 of them close down because they can't sell the company, because nobody is there to carry it on. So the major risk that has not been identified is how the company was going to continue. So that's a problem. One-third of all these companies closing down.

**CREIGHTON TWIGGS:** That makes sense: there's an English phrase, 'clogs to clogs in three generations', when somebody creates a business, the next generation runs it on and the next one destroys it.

**BEAT AFFOLTER:** If they really had a sense of risk management, just looking at all these risks they manage, that a company has to manage, it's not an easy situation. Some of these companies have systems. But they often don't check the economic risks to the company, market risks, external risks from regulations, market change, and so on. That's what they need to do, and I think when we say here that an owner has his own interest, because it's his money in the company, that's correct, but often they don't think that their other risks might be much more important than pure company risks from their production or their business. I think that in Switzerland, maybe this new law can bring a change in this situation. Maybe in five, six, or seven years, the culture will have changed in the right way.

**PAUL TAYLOR:** Who should take the lead in helping these smaller organisations develop their risk management? Because it seems to me this is a huge potential market for consultants, and the big four I'm sure will be there with their beautiful processes set up. It's a very lucrative market. What do we as risk managers contribute to that?

**BEAT AFFOLTER:** A good question.

**HEINZ RISI:** It's part of the entrepreneurship of the owner of the company. I don't think it will need a specialised risk manager there. If that company has 10, 20, or 30 employees, then the owner is also the risk-owner.

**FRANCK BARON:** Yes, I do believe that the owner of a business is obviously the risk manager. Even small companies are very good examples for us in terms of risk management. But they are missing two points. Most of the time they do not know how to be very risk-aware in terms, for instance, of succession planning. These are what we call the key men of the company, and for them it's very difficult to think about what is going to be the next step for the company. That's the first thing. And the second thing is that even if they are pretty good at risk decisions, they are not good in terms of risk formalisation, how to structure the process. And this is, going back to your point Paul, an opportunity for people to be supportive, and not to worry about full-time risk managers for small companies, but how to support them through consultants, tools, and associations. We are not going to formalise it through a full-time risk manager.

**LUCA PIAZZA:** And it also becomes a question of money for those small and middle sized companies, because if you let a consultant in, you are quickly spending a lot of money. So I don't think there's really an easy solution to find. But I still believe that for small and mid-sized companies the management in place is probably the management they need; that's the way the company survives and fulfils its objectives. So wanting to come in and try to turn



everything upside down might not be the best way.

**PAUL TAYLOR:** But if we take the approach that I think we've accepted, that a lot of these small organisations manage risk pretty well, there are already a couple of tools available to help formalise. There are already some tools, and maybe as SIRM, we should be pushing them much more. There's the risk management standard, which FERMA supported. That came out of the UK originally, but it's available in 15 languages, so it's available in Italian, French and German; it's already there. There's also a training programme that was developed initially through FERMA, called PRORIM, which you've probably heard about from different places, but again that is specifically targeted at small businesses. It's in Italian, French, German and English, and it's specifically targeted at these organisations. So shouldn't we, as a risk management community, be trying to promote this with small and medium-sized enterprises? It's great for SIRM in terms of getting SIRM's name known better in Switzerland, and it's really adding some value to the risk management community.

**FRANCK BARON:** We already have a few board members of the SIRM here. Do we think that there is room for the SIRM to support the risk management initiatives that we mentioned for small and medium-sized businesses in Switzerland?

**BEAT AFFOLTER:** If you have a look at the internet site of the Swiss government, you will find a special site for small and medium-sized companies, and they have a risk management page. There are 200 or 300 questions about structures, so everyone can find out about all these things and points to check and so on, and then recognise what is important for himself. The possibilities are there, but I think we have to push these people to start; that's the problem. My question is, if we look at SIRM, how could we reach all these 700,000 companies to push them? There is a possibility, for example, of reaching the associations of the different branches and so on to provide them with information. I think it could be a first step.

**PAUL TAYLOR:** But perhaps, since you've mentioned that government website, you could somehow persuade the authorities to put a link through to SIRM, to FERMA, where they can see what is available in the risk management community. To me, risk management is about managing the upside and downside of risk, so it's taking opportunities. And I know it's not the subject of our roundtable today, but it's an opportunity for SIRM with, I'd have to say, minimum risk, but a lot of upside to actually move forward. It's an opportunity that's there today. Tomorrow it'll be gone.

**BEAT AFFOLTER:** I think we have now covered topic 2, so I think we should come to point 3, to emerging risks. For me personally, I think that one of the most important risks in the world is now IT risk. If we look at somebody in New York City wanting a pizza, he has a link to a call centre in India; the guy there speaks like he was sitting in New York. So we have a huge problem in the whole economy of our world with all these interlinked systems: the banking system, and also the systems of multinational companies

**HEINZ RISI:** I would really go a step further, not just to speak about IT risks, but to speak about business continuity risks, something like that. IT is part of it, but you have a lot of other risks that can have an impact on business

continuity for example. That means that if you have a fire, or you have a breakdown of your IT system, or a political issue somewhere, you can no longer produce your products because something has gone wrong in your supply chain. I think you can include even the IT risks in this supply chain issue.

**DANIEL ZIMMERMANN:** It goes even further I think. Outsourcing, supply chain, it's so important. If we take IT, there's even an IT risk for the supplier. The situation of the whole value chain is getting so complicated nowadays you have real difficulties in keeping your products and output really under control.

**FLORIAN MUELLER:** Especially in today's world where we source much more from emerging markets, China, South East Asia, India.

**PATRICK STARKE:** We see it in the daily news from China. You cannot always necessarily manage your risks in certain regional parts of the world, and I think that's one of the emerging risks as well. You need to make sure that the status that we apply to our home country or home region or headquarters area also can be applied to those new markets which are very important nowadays.

**MICHAEL HEIMBURGER:** This IT risk which you mentioned is certainly one risk, but I think it's hard to say there is one bigger risk than the other. I read an interesting article on the web, from the World Economic Forum, where basically you had 23 core global risks, and they are basically in four or five buckets. They have, let's say, economic risk or environmental risk, but I'm not sure that maybe 10 or 20 years down the road when look back we won't say maybe environmental risk or climate change had the biggest impact on all our businesses. And also geopolitical, societal and of course technological, that's basically IT outsourcing and so on, all these areas have impacts on our risks.

**BEAT AFFOLTER:** Yes, that's indeed what I wanted to push forward, because if we speak of internal risks to a company, it's not really the problem we are speaking of here, of emerging risk. I think from the point of view of the insurer, of the insurance community, emerging risks are those risks that we can't take in hand. For instance, we don't know what the global warming process will bring, what the real impacts in 10 or 20 years will be. And I wanted to ask the representatives of the insurance industry what their point of view is, and what they think about these risks and the link to companies' risk management? What should companies now be preparing inside their risk management or other systems to manage risks in 10, 20 years time?

**FLORIAN MUELLER:** I think it's a good question. Looking



**The shortage of water is viewed as one of the biggest emerging risks.**

FLORIAN MUELLER

IN ASSOCIATION WITH





**There will be five other things which we aren't even thinking about today**

MARCEL ECKERLE

from an insurer's point of view is one thing, but looking from the company side, what are your biggest risks? What the insurers, from the casualty point of view, see is nanotechnology and other things. But these are not at the top of your priority list I think right now. So, looking from the insurers viewpoint, some threats to you are serious: emerging risks, outsourcing, political risks, emerging markets, how to manage the value chain, getting standards through the world. I read a study that the shortage of water supply is viewed as one of the biggest risks, even higher priority than pandemic. And then we come from the insurer side and say potentially... I mean we don't even know about nanotechnology; there's no evidence whether nano particles will be an issue. We didn't know this with asbestos either, and we're still suffering. But insurers are somehow, I don't want to say not forward-looking – there are a lot of people trying to analyse what could be emerging risk – but often it's not the priority of the clients, to look at it in a critical way.

**BEAT AFFOLTER:** But my question was to bring these different points of view, together, and it doesn't need the economics or whatever. It's whether the insurers, everybody, is really identifying and watching this emerging risk situation, but the companies themselves aren't looking at it.

**CREIGHTON TWIGGS:** I think you're actually looking at this incorrectly. The issue I see is that the inter-dependency, the long supply chains and the sub-prime thing is actually quite small. Unimportant risks which we undervalue is the thing which is going to cause the issue. But sitting in the middle of Europe in a nice country, because we're all well-paid aren't we, we've all got suits on, I think we're a bit insular. In Europe or indeed western civilisation. I think there's a few threats from Africa. I don't think threats in terms of war, but of water perhaps. I think we should be doing more to help. And this would be in our interests as well, because we could develop markets.

**HEINZ RISI:** These are the risks that can be discussed at a global level, for example. But if you go back to our companies, we are at another level.

**PAUL TAYLOR:** Well are we? I don't think we are, because

most of us here are probably working in a global environment, so we will be impacted by China suddenly having an economic crisis, either because our suppliers are there, or because we've got businesses there, or because it will impact the whole of South East Asia. We are impacted by the sub-prime, because maybe we're in a borrowing situation, and we've seen one of the banks in the UK almost go down the tube. Because we're in a global organisation, the complexity, the inter-relations between all the things, as Creighton says, matter. Some of them are small, but there was a thing in the World Economic Forum that defined the perfect storm; that's where all these small elements actually aggregate and come together, and then you get a real catastrophe. Now, I'm not suggesting we're going to get a real catastrophe, but lots of those risks... we don't understand the interconnection between them at this stage. That is where I think some of them will manifest themselves in an aggregate and have a major impact on business in the future.

**PHILIPPE GUERRY:** Coming back to Heinz' remark, I think the main risk is that we are not able to do our business, so business continuity probably is the same thing. The major risk that we are all talking about is that everything is becoming more complex, less transparent. The best way to do risk management is know your business. It's just so basic that it's probably stupid. But I just want to say the only real risk is not being able to know your business any more, because you don't realise that you produce something in China, there is some impact there, or because you do not realise that you have so much IT connection that if something happened there you have a huge impact on your logistics centre. So it's just coming back to basics at organisation level and knowing every issue that can impact the way you do your business now. And then you have to take all this change and look at what the impact on your business could be, and then perhaps you can prepare to do something about it.

**PAUL TAYLOR:** I think for me with that question, 'Can you prepare?', the timeframe is the critical bit. If you look at a business's key risks that are perhaps tied to its medium-term strategy, which might be a three-, five-year plan, maybe up to six or seven years, then you've got a number of key risks related to that. For me, the emerging risks are probably after that, so strategy department, strategic thinking, is thinking the next step after the five- to seven-year window. What may threaten the future of the organisation at that period? Now, one of the challenges in business today is that it's becoming increasingly full of short term thinking, particularly for quoted companies, because they have to meet the deadlines for reporting on the stock exchange, so the pressure is on for results, results, results. The challenge I think for us as risk managers is to try to get management to think further than the one-year budget, the three-year plan, the five-year strategy, maybe the seven-year vision, whatever terms you want to put around it, but to think further out. Now, those are not things which are going to take a lot of resources today, unless somebody can see something that's coming over the horizon that could really impact the business in a very dramatic way. So for me, the emerging risks are that sort of five- to ten-year frame where the risks could develop, and then strategies need to be put in place to manage those risks down to an acceptable level.

**LUCA PIAZZA:** When we talk about emerging risks you are in a looking-forward approach. We are looking at something new. I agree with the fact that most of the

important risks that affect the company are so-called global risks. One of the emerging risks that came up two years ago was Avian Flu. Today nobody speaks about Avian Flu.

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER:** I just wanted to say that these emerging risks we are talking about are really risks for the mid term and far future, and they are very often external, not insurable, and strategic, and they must be taken into the organisation and require a corresponding risk culture. But what is important for this, is that there is enough internal communication, and here we often – and I see it in my organisation – have a problem of communication of risk awareness. And if there is not a willingness to have communication and to advance the risk culture, there are big problems.

**MARCEL ECKERLE:** But just to go back to your initial question about insurance, I was thinking about all these statements, and saying yes, you have to manage your risks yourselves. And funnily enough, you spoke about 100% of the risk of which 20% is insurable, so this is where we come in as risk carrier. But then we ourselves have also to manage our risk, which is, for example, the concentration of values which are going beyond anything which we have seen before. So what if you have a big flood or a big bang somewhere? These are threats for the insurance industry as well, apart from taking the risk and judging the risks, to manage the risk ourselves. I think the insurance industry over the last 10 or 20 years has also started to have internal risk management processes. I just wanted to add that we are not only a risk carrier, but we have also to try to anticipate emerging risks coming up, and some of them, like water or petrol, are geopolitical things, and then there will be five other things which we aren't even thinking about today.

**BEAT AFFOLTER:** Another question that we might discuss is this: We can say that there is no one country that can manage big risks like, for example, global warming. So if we speak of emerging risks, could it bring us to a situation where no one company is able to manage these risks, but the different companies or industries and so on will have to work together to manage the risk. That could be a new situation.

**FRANCK BARON:** Going back to the point of how the insurance industry is acting or reacting to emerging risk, I would like to emphasise something which is very important to me. There is a role to be played, a social role, by the insurance companies. Social with a big S. By that I mean that all businesses need the support of the insurance industry to finance part of our activity, development, research and the risk surrounding our initiatives and the business. And there is potentially a conflict. Emerging risk in the insurable dimension means that, for instance, we know that some very famous reinsurers are going to say, for instance: "Nanotechnologies? there is no loss ratio for this today, and so it lacks history. Potentially we are going to exclude it or to reduce the scope of coverage." I mean there are some key issues; we mentioned nanotechnology and there are very similar ones, on which we need the support of the insurance industry.

**PATRICK STARKE:** I think it's a lack of confidence right now, and it needs long term co-operation and information flow from the industry, such as the pharmaceutical or chemical companies like us, especially in nano, because what is nano? Nano has to be defined. It's a couple of very different technologies, and the general fear of nano that has now obviously emerged, I think splits up into very different

specific risks, because it has totally different technologies and totally different advantages, and possibly also disadvantages. I think we need to go much deeper. Nano as such is just a synonym for a totally different risk perception.

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER:** In these situations I think exclusion should not be the only solution. If we are really speaking about long term relationships, other solutions should be possible and be proposed between insurer and insureds. Even if the risk is not completely known at the beginning, some risk-sharing should be possible and would be much better than exclusion.

**HEINZ RISI:** Look at the pharmaceutical industries: there are some companies that are not buying any more insurance coverage, because they are not getting it, so they have to go for retention, or alternative transfer possibilities or whatever.

**MICHAEL HEIMBURGER:** I am also aware, because I recently met them, that they link together and then they've made their own mutual coverage, and that is actually how insurance was founded, by mutual companies, by big industry.

**PAUL TAYLOR:** I'm just looking at the third bullet point here, which was 'What's on the horizon?' And we've bounced around a lot, but I'm also conscious that somebody's going to have to write this up. And I was just wondering what we have identified as the emerging risks? We've identified IT dependency, particularly with the internet, as a key one. Is that an emerging risk? Well it's probably here today, but it certainly is one. We've identified that. We've identified water, and along with that, climate change. There are lots of people who are saying that wars will be fought over water in the future, as well as energy. Energy we've identified. I wouldn't say that's an emerging risk; we all know it's already here, and wars are being fought over it now. The other one that came up was the complexity of the global business world today and the lack of real understanding of the inter-dependency of levers as they're pulled, whether financial, whether it's the environment etc. And I'd throw in two more here. One is demographics and future customer needs. We don't really know how the world is moving at the moment, and people's preferences, people's basic needs will change. That could be linked back to the interaction with climate change. That could drastically change people's needs. The other one I'd throw in, which is also linked, is the gradual shift in power in the world: power in terms of economic power. We're seeing that moving towards Asia and the instability that goes with it, and there we've got the balance between east and west and middle, because we've got a strong middle there with oil. And for me, those are the real potential risks, whether they're emerging, or whether they are here now. Those are the ones that ought to be on the horizon for us to be



## People's preferences, people's basic needs will change

PAUL TAYLOR

IN ASSOCIATION WITH





**But solutions to these global problems should maybe be sought in a context outside companies.**

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER**

**IN ASSOCIATION WITH**



looking at. Some of them are very high level, but we ought to be getting management in our organisations to begin to think about some of them and the impact of them in the future. Many of them obviously are already being looked at.

**BEAT AFFOLTER:** And is there a correlation between these different emerging risks? Because it's a huge problem, if so.

**PAUL TAYLOR:** Yes, they're all inter-linked. Now, the risks below that level are the daily ones we've talked about a lot, like supply chain, because again supply chain is dependent on all of these issues. If we have wars; if we have an economic recession in one country, that impacts on our supply of goods, components or raw materials.

**FLORIAN MUELLER:** The question is also a practical one for risk managers. Which risks can you really manage?

**PAUL TAYLOR:** I think most organisations can have some influence, maybe in developing contingency planning, as basic as supply chain issues and multi-sourcing or not single-country sourcing, whether it's companies or

countries or continents. So there is an ability for large organisations to put in place some contingency planning around a lot of those issues, but it's then up to the company to decide the resources they want to put towards it, based on their perception of the level of risk.

**MAURIZIO MICALE:** It also depends on internal factors, because the market is moving so quickly that contingency planning sometimes becomes obsolete very quickly. Generally speaking, I would say that the global context is becoming much more complex, much more difficult, much more unforeseeable, because we have so many elements, internal and external, that could change, that could completely change the risk profile of our organisation. So I think what we have to keep in mind as a risk management quality is flexibility, with open-minded people who are able to listen and to develop an innovative approach.

**PHILIPPE GUERRY:** I think one common point of the whole thing is complexity and speed, because there is always more complexity coming always more quickly. Something which risk management could add here is to take their noses away from the grindstone and help management to have a long term view. Helping them on the one hand, to be quicker, to be able to react with plans, and on the other ... we could also sometimes try to slow down, so that you can think about the future, about emerging risk. If you are able to go to your board for one day and help them to plan the future and to slow down and think of the future, that would be an achievement.

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER:** Your list also raises another question: does the CEO or the managers have to speak with politicians? That would of course go beyond the job of risk manager, but solutions to these global problems should maybe be sought in a context outside

companies. I recall that today, for instance, in the context of the United Nations, there are some partnerships between private business and international organisations to try to tackle some development problems and worldwide problems.

**FRANCK BARON:** I would like to add something. I think that we have this emerging risk list, and it's a very relevant list. For me the true point is that we have to ensure that within silos or across the organisation the final decision-makers are aware of the risk that they are taking. There is a true ownership process: you are taking a risk, but that's okay. You take a risk, you have to accept the consequences, even if they are negative. So, if I am discussing with a supply chain manager of my company, I might say, 'If you want to outsource some of your IT to one single supplier, let's be aware of the risk that we are facing'. And maybe this is the right thing to do, because of the cost, because of the efficiency of the solution, whatever, but we have to be conscious about the potential disruption that we face. So this kind of risk may be okay, but we have to accept it, we have to be aware of it, and we have to take the responsibility for the consequences.

**PAUL TAYLOR:** I think that's a really important point, because for me the whole reasoning around risk management is not to remove risk, it's to get to the point where management is making good decisions on that risk acceptability. One key part of our methodology in Tetra Laval is that we go through a risk review with the management team, and we take each of the risks that they identified, we go through the analysis, which is gross and net risk, and I won't bother you with the details, but we come to a point where we've validated the information, and then the question is asked of that management team who are owners of the business objectives and those risks, 'Is that risk acceptable in the context of your business environment?' Answer yes or no. And there's no maybe, it's either red or green. And that's what gets reported up through the organisation. And then as you said, Franck, at the board level they get a perspective of the risks on a map, and, 'ah, that one's green, that's one's red, Why? Why is that one green?' It gives really valuable information and helps people understand the context at risk in which they're working. It's a really powerful tool to help management make good decisions around risk.

**CREIGHTON TWIGGS:** How much of that process actually addresses the whole of the risk? The problem is that, whatever decision is made from a business point of view, you can't anticipate all the risks, so all that we're doing here – not putting words into your mouth – is taking away the obvious and the less obvious, and you're still left with a lump that no-one actually knows, and the management has got to make a decision. I'm trying to remember the statistics, but I think if you get over 50% likelihood of success, that's pretty good. So what we're doing is we're getting nearer to 50%, not 100%. Is that fair?

**PAUL TAYLOR:** Maybe. I think if we look at emerging risks, it could ultimately be less than 50%, but the standard methodology, which is a methodology which most of us are probably using, is going to hit, one would hope, more than 50% of the key risks, operational and short to medium term strategic risks. I would hope that there wouldn't be too many surprises in an organisation, if something manifested itself that was critical to the organisation, I would hope that most organisations would have already identified it. But the longer term emerging

# EUROFOCUS GENEVA

L'AVENIR DU RISQUE  
MANAGEMENT SUISSE



EN PARTENARIAT AVEC



**TAP INTO THE POWER OF IDEAS.  
MAKE PROGRESS.**

Taking on the responsibility of risk is what we do at ACE. With our expert underwriting, superior claims handling and local market experience, you can focus on the possibilities, not the liabilities, to make progress in your business. For more on the ACE Group of insurance and reinsurance companies, visit [insuringprogress.com](http://insuringprogress.com)

▲ PROPERTY & CASUALTY   ▲ ACCIDENT & HEALTH   ▲ LIFE

**INSURING PROGRESS®**



# EUROFOCUS GENEVA

## Introduction à la table ronde Eurofocus, Genève

Des responsables de la gestion des risques, basés en Suisse, se sont réunis à l'hôtel Intercontinental à Genève, à la veille de la conférence FERMA, pour une table ronde StrategicRisk. En compagnie des représentants d'ACE, ils ont évoqué trois sujets susceptibles d'avoir un impact sur la gestion des risques en Suisse : les conséquences probables des projets du gouvernement suisse dans le domaine du reporting des risques et de l'audit externe ; le niveau général de maturité des entreprises suisses en termes de gestion des risques ; et enfin les perspectives en termes de risques émergents.

Les participants n'ont exprimé aucune crainte par rapport à la nouvelle réglementation, qui exige que les conseils d'administration effectuent désormais un rapport de risk management, dans la mesure où les grandes entreprises ont déjà des procédures en place qu'il s'agira simplement d'adapter. Le consensus était que ce processus ne doit pas se transformer en simple exercice de mise en conformité "où il s'agirait de cocher les bonnes cases" mais qu'il doit représenter une démarche de reporting intégrée créant de la valeur pour l'entreprise. La question de savoir comment les petites et moyennes entreprises réagiront à cette législation a été soulevée, dans la mesure où un très grand nombre des PME suisses sont concernées. Les participants, qui appartiennent à des multinationales rompues aux processus formalisés de gestion des risques, ont alors fait porter la discussion sur la meilleure façon d'aider les PME et sur la possibilité pour la SIRM (association suisse des gestionnaires de risques) de nouer des relations avec ce type d'entreprises.

Lors de l'évocation de la gestion des risques au niveau global, la discussion s'est également focalisée sur les PME. Les participants ont été d'avis que les propriétaires

de PME, qui gèrent dans les faits les risques liés à leur propre investissement, seraient certainement à même dans ce domaine d'enseigner une chose ou deux aux grandes entreprises. Après tout, la plupart des échecs retentissants de ces dernières années ont eu lieu au sein de sociétés multinationales... On note que même les PME qui prennent de bonnes décisions en matière de risque ne disposent généralement pas d'une approche formalisée et structurée de la question.

Le dernier sujet concernant les risques émergents a donné lieu à un débat nourri. On s'est interrogé sur la façon de définir de tels risques, sur leur interconnexion naturelle ainsi que pour savoir s'il était possible de réduire les risques émergents à un seul risque de base : l'accroissement de la vitesse et de la complexité du monde des affaires. On peut en résumé dire que les participants ont conscience de certains nouveaux risques répertoriés par les assureurs, comme les nanotechnologies, mais que ces nouveaux risques ne sont pas considérés comme les menaces les plus directes. Par contre, la dépendance aux réseaux informatiques, la raréfaction de l'eau, le changement climatique, les risques politiques, l'approvisionnement en énergie et la complexité grandissante des affaires à l'échelle globale sont des risques perçus comme importants.

La discussion s'est finalement axée sur la question de savoir s'il était même possible de gérer de tels risques et quel serait alors le rôle des assurances.

**ANDREW LESLIE, RÉDACTEUR ADJOINT, STRATEGICRISK**

**MARCEL ECKERLE, RESPONSABLE DE L'UNDERWRITING MARINE, ACE SWITZERLAND**

**FLORIAN MUELLER, DIRECTEUR GÉNÉRAL, ACE SWITZERLAND**



**Beat Affolter (Président de séance), Directeur des Risques et des Assurances, Schweizerische Post**



**Franck Baron, Vice-président chargé du Risk management et des Assurances, Firmenich**



**Marcel Eckerle, Responsable de l'Underwriting Marine, ACE Switzerland**



**Philippe Guerry, Risk manager, Maus Frères**



**Michael Heimburger, Directeur international Risk management et Assurances, Kraft Foods**



**Maurizio Micale, Directeur du Corporate risk management et Assurances, STMicroelectronics**



**Florian Mueller, Directeur général, ACE Switzerland**



**Luca Piazza, Responsable Corporate insurance et risk management, SGS**



**Heinz Risi, Directeur Corporate insurance et risk management, Schindler Management**



**Lorenz Stampfli-Pfander, Membre des Services juridiques, CERN**



**Patrick Starke, Directeur des Assurances, Group service Law & Environment, Ciba**



**Paul Taylor, Responsable Risk management et Assurances Groupe, Tetra Laval International**



**Creighton Twigg, Risk manager Groupe, Clariant International**



**Daniel Zimmermann, Responsable du Corporate risk management, Oerlikon**

EN PARTENARIAT AVEC



Pour davantage d'informations sur l'ACE, envoyez un email à [euro.comms@ace-ina.com](mailto:euro.comms@ace-ina.com) ou visitez le site [www.aceeuropangroup.com](http://www.aceeuropangroup.com)

# L'AVENIR DU RISQUE MANAGEMENT SUISSE



## Commençons tout d'abord par la nouvelle législation suisse.

BEAT AFFOLTER

**BEAT AFFOLTER:** Je suis très heureux de tous vous rencontrer. Comme vous le savez, nous allons évoquer trois sujets. Commençons tout d'abord par la nouvelle législation suisse. Nous sommes en présence de deux lois différentes, le fameux article 663B, mentionnant qu'à compter de l'année prochaine le conseil d'administration doit établir un rapport sur la gestion des risques de l'entreprise, et l'article 728, qui concerne les systèmes de contrôle interne. Je souhaitais que nous évoquions brièvement ce point et ses effets dans vos entreprises, ainsi que la différence entre le rapport sur la gestion des risques et le rapport sur les contrôles internes. Voici donc ma première question : comment votre entreprise se prépare-t-elle à la nouvelle législation ?

**CREIGHTON TWIGGS:** Je peux peut-être commencer. Nous avons effectué un examen préliminaire avec les auditeurs pour valider que tout était OK. Je voudrais ajouter que le niveau d'exigence me semble assez faible, il s'agit d'une norme peu contraignante. Mais on peut supposer qu'il y aura des développements dans le temps. Nous sommes à peu près au niveau d'exigence qui existait au Royaume-Uni il y a 10 ans. Les entreprises pourront donc en général bénéficier de pas mal d'aide. Donc pas de gros souci.

**HEINZ RISI:** Oui, nous avons commencé par regarder ce que la nouvelle législation exigeait des entreprises et il semble que la loi se préoccupe essentiellement des systèmes de contrôle généraux concernant le reporting comptable et financier. Cette orientation comptable et financière est éloignée d'une approche gestion des risques d'entreprise. Je crois donc que la mise en œuvre est laissée au libre choix de chaque société, qui peut décider d'aller plus loin que les exigences de la loi et d'implémenter ses propres systèmes et processus de gestion des risques. Bien entendu, il convient de rester conforme avec l'ensemble des lois et des exigences en vigueur ; il s'agit d'ailleurs là du principal risque auquel les responsables de la gestion des risques doivent faire face aujourd'hui.

**PATRICK STARKE:** Venant d'une entreprise du secteur de la chimie, dont la problématique est similaire au secteur de la pharmacie, il me semble que ce type de grosses sociétés présentant des risques élevés sont en général déjà cotées aux États-Unis, et doivent dans une large mesure appliquer des normes de gestion des risques et de conformité bien plus sévères, comme SOX et les réglementations de la SEC. Le nouveau cadre législatif suisse revêtira donc pour elles un caractère essentiellement formel ; de toute façon, pour ce type d'entreprises, des normes matérielles sont indispensables pour survivre.

**LUCA PIAZZA:** Je pourrais ajouter que chez SGS nous avons commencé à identifier les risques importants liés à notre activité pouvant avoir un impact sur les résultats financiers de l'entreprise. Étant donné le large spectre de nos activités et notre présence mondiale, il était important d'identifier les principales entités et les sites sur lesquels entreprendre cette évaluation des risques. Après avoir identifié les personnes clés susceptibles d'y répondre, nous sommes en cours de réalisation des interviews et des questionnaires. Nous prévoyons une formalisation pour S1 2008, pour une intégration dans le rapport financier de l'année prochaine.

**BEAT AFFOLTER:** Il s'agit seulement de gestion des risques, de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise et de ses liens avec le système de contrôle interne. Ça fait partie de la gestion des risques. Comment gérez-vous la question ?

**LUCA PIAZZA:** Nous travaillons avec un prestataire extérieur spécialisé en audit interne à qui nous sous-traitons l'ensemble du processus.

**PAUL TAYLOR:** Je crois qu'il s'agit vraiment d'une question d'objectifs. La loi est une chose, et je suis sûr que toutes les entreprises peuvent se conformer avec la loi, cocher des cases, mettre en place de jolis rapports, rédiger les phrases ad hoc dans le rapport annuel, et je suis certain que dans de nombreux domaines, cette façon de faire ne sera pas inhabituelle en Suisse. Cependant, en ce qui me concerne, il s'agit d'en retirer une certaine valeur ajoutée. Les lois et les règlements qui imposent à l'entreprise la production de rapports sont une chose, et il est certain que l'établissement de rapports dans un domaine incite à gérer ledit domaine en amont. Toutefois, l'objectif demeure d'en faire une source de valeur ajoutée pour l'entreprise. Si une organisation ne perçoit pas la réelle pertinence économique qu'il y a à gérer ses risques et à mettre en place un solide cadre de contrôle interne, alors le processus de production de rapports sera réduit à un simple travail de façade. Le système de contrôle interne est absolument vital. Il tend souvent, mais pas toujours, à être orienté vers les contrôles financiers. Il s'intègre dans le cadre global de la gouvernance d'une organisation ; la gouvernance elle-même dépend du conseil d'administration, de la façon dont celui-ci est structuré et délègue son autorité, et dans les responsabilités que le conseil endosse dans la supervision des risques et du système de contrôle destiné à gérer ces risques. C'est là que la liaison intervient, nous avons tous entendu nos directions



de l'audit expliquer que désormais l'audit devait être basé sur les risques et pas sur le contrôle. Il s'agit d'une différence subtile mais capitale, et il n'est pas évident d'évoluer dans ce sens, tout simplement parce que les contrôles constituent souvent le point de départ de l'audit. Alors qu'il faudrait commencer par demander : "Quels sont les risques?". Il s'agit là, à mon sens, du principal défi pour l'avenir.

**MAURIZIO MICALE:** Je suis tout à fait d'accord. Je crois effectivement que nous devrions avoir une sorte de norme pour rendre compte de ce type d'informations ; nos entreprises font du reporting de gestion des risques pour leurs actionnaires depuis des années. Chez STM, nous remplissons le formulaire 20F pour le NYSE et nous sommes soumis aux règles SOX, qui ont été développées par nos auditeurs internes. Ce que nous devrions tenter de faire, en tant que spécialistes de la gestion des risques, c'est développer un cadre normatif sur la façon de faire le reporting de ces informations. Aujourd'hui, ce reporting se fait en fonction de la gouvernance de l'entreprise, de sa culture, de son niveau de transparence... Je veux dire qu'il n'existe aucune norme. Dans le domaine des risques, chaque année, des organismes aussi bien publics que privés essaient de noter les informations de gestion des risques émanant des entreprises du CAC 40 ; ces informations sont totalement hétérogènes. On ne sait pas ce que fait chaque entreprise. Ce qui est important, c'est d'essayer autant que possible de rendre compte de la culture de l'entreprise au travers des procédures par lesquelles elle identifie et traite les problèmes dans les domaines à risque. Ces domaines peuvent être ceux liés à son activité, et les risques peuvent être assurables ou non. Tous ces éléments doivent faire l'objet d'un reporting.

**FRANCK BARON:** Il faut distinguer plusieurs types de situations à traiter. Tout d'abord, pour de nombreuses entreprises qui ne disposent pas encore d'une gestion des risques, les modifications de la législation en Suisse représentent une opportunité. Comme vous le savez, le seuil pour mettre en place un système de gestion des risques a été fixé à 20 millions de francs suisses, ce qui inclut de très nombreuses PME, qui auront l'opportunité de mettre en place un processus formalisé de gestion des risques. Les grandes sociétés présentes en Suisse et représentées ici ont, quant à elles, déjà mis en œuvre de nombreuses initiatives dans le domaine de la gestion des risques et elles ne devraient pas être touchées par la loi. Il y a cependant un danger qui s'est déjà manifesté en Angleterre, en France, et même en Allemagne : comment faire pour éviter que nos programmes de gestion des risques ne se transforment en un exercice où il s'agit simplement de "cocher les bonnes cases". Éviter cet écueil ne sera pas évident, certains auditeurs internes recherchant ce type de cadre de contrôle, particulièrement facile pour établir un reporting. Nous devons rester très attentifs sur ce sujet. Par ailleurs, quelle est la différence entre contrôle interne et audit interne ? Je n'ai toujours pas obtenu de réponse claire et j'aimerais vos réactions sur ce sujet. Je suis dubitatif, je ne vois pas comment définir l'audit interne autrement que comme des contrôles internes. Les contrôles internes, c'est ce que nous faisons dans notre entreprise : soit de l'audit interne et de la gestion des risques ; c'est-à-dire que certaines personnes sont chargées de la gestion de risques et mettent en œuvre certains systèmes de contrôle, mais la combinaison de tous ces éléments n'est pas très structurée et reste plutôt vague pour moi. Vos expériences du sujet sont peut-être différentes. Chez nous, nous avons eu l'opportunité, comme l'a indiqué Paul, de mettre en place un plan d'audit s'appuyant sur l'ensemble des risques identifiés. Bien sûr, la



portée, en termes d'activités de gestion des risques, excède celle de l'audit interne. Si l'on considère nos risques chez Firmenich, l'audit interne ne se concentre que sur certains d'entre eux. Les auditeurs vont étudier les risques financiers, les procédures de reporting et certains risques opérationnels, comme l'existence de plans de poursuite d'activité ou d'organisation de gestion de crise. Mais entrer dans l'opérationnel est difficile pour eux, ce qui représente une opportunité pour les responsables de la gestion des risques. Les auditeurs peuvent difficilement obtenir la légitimité nécessaire pour travailler sur les situations opérationnelles hautement stratégiques que nous gérons.

**PAUL TAYLOR:** Pour moi, Franck, c'est l'audit interne qui est le plus facile à définir. L'audit interne est présent dans la plupart des organisations pour obtenir une "photo" à un instant donné de l'efficacité des contrôles existants, ce qui suppose une grande indépendance. Les auditeurs ne doivent donc pas être impliqués dans la conception et la mise en place du système de contrôle lui-même. Pour moi, les choses sont simples : le contrôle interne, c'est le cadre matériel qui doit s'appliquer aux différentes activités de l'entreprise. Aujourd'hui, on en parle souvent en termes de contrôle purement financier. Mais il peut s'agir du nombre de signatures nécessaires sur un document, ou des contrôles mis en place par l'informatique pour prévenir les fraudes. Le système de contrôle interne forme un cadre global qui couvre des attitudes, des codes de pratique et des contrôles physiques. En théorie, si l'on regarde en amont, le meilleur moyen de mettre en place ce système de contrôle consiste à répondre aux questions "Quels sont les risques clés auxquels l'entreprise est confrontée ?", "Quels sont les contrôles nécessaires ?". Dans la plupart des entreprises, cela ne fonctionnait pas comme cela jusqu'à maintenant, car il y a des systèmes de contrôle déjà en place ; mais ceux-ci peuvent être modifiés ou influencés.

**FRANCK BARON:** Nous avons eu plusieurs réunions avec nos auditeurs externes pour étudier la nouvelle loi et la façon de structurer nos systèmes de contrôle interne. J'ai été assez déçu, car même si je les informais sur notre méthodologie de gestion des risques et sur les principaux résultats obtenus dans ce domaine à partir d'un programme mené dans le monde entier, ils avaient déjà en tête les solutions à appliquer. Je répète que pour moi, le contrôle interne que nous devons mettre en place doit s'appuyer sur

**Pour de nombreuses entreprises qui ne disposent pas encore d'une gestion des risques, les modifications de la législation en Suisse représentent une opportunité.**

FRANCK BARON

EN PARTENARIAT AVEC





## Il est apparu, après dépouillement des entretiens avec les cadres dirigeants, que l'un des risques les plus importants qu'ils envisageaient était une grève aux États-Unis.

MICHAEL HEIMBURGER

les risques critiques identifiés, et ce système interne de performance est complètement différent d'une entreprise à l'autre.

**PAUL TAYLOR:** Pour illustrer les propos de Franck, je dirais que lorsque l'on examine les systèmes de contrôle interne, particulièrement dans le domaine de la finance, le risque de fraude apparaît souvent comme un risque majeur. Or, s'il s'agit indubitablement d'un risque, je ne crois pas qu'il fasse partie des dix risques les plus importants auxquels une entreprise doit faire face. Mais ce risque fait l'objet d'une attention excessive au niveau des conseils d'administration et des comités d'audit par rapport à d'autres risques clés. Toutes les sociétés subissent des fraudes, aucun d'entre nous n'a envie de s'étendre là-dessus, mais il y a

toujours des petits malins pour contourner les contrôles et se remplir les poches. En général, à quelques exceptions notables près, les montants en jeu sont relativement modestes. Mais les montants mobilisés pour concevoir et gérer les systèmes de contrôle de la fraude me semblent totalement disproportionnés.

**MICHAEL HEIMBURGER:** En tant que représentant d'une société américaine, Kraft Foods, qui se conforme, bien entendu, à tous les contrôles SOX, je partage votre point de vue. Il y a effectivement un risque... que l'IKS se calque plus ou moins sur les contrôles SOX, c'est-à-dire sur des contrôles financiers qui se concentrent essentiellement sur la fraude : manipulation de bilans, de déclaration de revenus, etc... J'ai, par exemple, la responsabilité de deux captives, et, avec les managers responsables, nous formons un groupe spécial qui définit le type de contrôles SOX à mettre en place. Mais une fois encore, l'accent est mis sur la prévention de la fraude et des paiements non autorisés. Pourtant les risques dans ce domaine sont très limités. Nous avons par exemple mené, il y a deux ans, un grand projet d'étude des risques au niveau de l'entreprise et il est apparu, après dépouillement des entretiens avec les cadres dirigeants, que l'un des risques les plus importants qu'ils envisageaient était une grève aux États-Unis. Une grève peut avoir un impact énorme et personne n'y pensait !

**PHILIPPE GUERRY :** Il ressort de cette discussion que lorsque nous parlons de contrôle interne et de gestion des risques, il convient de définir les termes au préalable. Je crois que chaque entreprise doit définir ses propres termes et ses propres objectifs. À partir de là, il sera plus facile de faire émerger des normes dans ce domaine qui seront différentes pour chaque type d'entreprise. Je suis totalement d'accord sur le fait qu'aujourd'hui nous avons un problème de conformité. Il y a une nouvelle loi à laquelle nous devons nous conformer et il y a un risque réel, comme cela a déjà été mentionné, de voir toutes les initiatives en cours se transformer en pures activités de conformité. C'est un phénomène que nous pouvons observer avec les auditeurs externes. S'ils prennent SOX comme base, alors cela n'a rien à voir avec les pratiques habituelles en Suisse. Nous avons eu

des discussions avec nos auditeurs et ce qui s'est avéré positif, c'est qu'ils ne nous ont pas imposé leur façon de faire. Un consultant va toujours commencer par regarder ce qui a déjà été fait, puis dire soit "C'est OK" soit "On peut faire mieux". Mais il y a au moins une ouverture. Venant d'une société non cotée qui n'avait jusqu'à aujourd'hui aucune obligation de publication, je crois qu'il faut que nous changions pour mettre en place une approche pragmatique et que nous réalisions deux gros projets, ou nous aurons un gros problème. N'importe quelle réunion avec des auditeurs externes donne lieu à des discussions, parce qu'ils viennent et disent "vous devez le faire" ou "voici les meilleures pratiques". C'est un domaine dans lequel, en tant que professionnels, nous pouvons apporter une aide. Nous pouvons favoriser certaines normes en disant : "Voici les normes minimales applicables en Suisse, c'est comme ça que nous comprenons la loi" ; ensuite, certaines sociétés devront aller au-delà pour obtenir une certaine conformité SOX.

**DANIEL ZIMMERMANN:** Je pense que même la norme COSO va au-delà de la loi, il n'y a donc vraiment pas de quoi avoir peur. Nous devons simplement regarder ce que sera la norme et comment les auditeurs la considéreront, puis nous devons nous demander s'il y a lieu d'adapter légèrement nos systèmes pour nous conformer au reporting dont ils auront besoin.

**FLORIAN MUELLER:** La taille de l'entreprise est également un facteur important. Ici nous avons des représentants d'importantes multinationales dont certaines ont mis en place des systèmes de gestion des risques d'entreprise extrêmement sophistiqués et un processus holistique très cohérent, le tout parfaitement intégré par la direction et le conseil d'administration. Mais, comme l'a indiqué Franck, la loi va s'appliquer à toutes les sociétés réalisant plus de 20 millions de chiffre d'affaires, la question étant : ces petites entreprises vont-elles chercher à se conformer à la loi, comme l'a souligné Paul, en se contentant de "cocher les cases voulues" ? Ou des sociétés réalisant, par exemple, 200 millions vont-elles avoir une approche plus holistique ? Pas comme vos très grandes entreprises, ce serait trop complexe, mais simplement en cherchant à identifier des risques clairs et en ayant un processus plus structuré. Je me demande également comment intégrer la gestion des risques dans les opérations quotidiennes. Il ne faut pas que ce soit une fonction additionnelle, isolée, créant une charge de travail supplémentaire, mais au contraire une source de valeur ajoutée.

**PAUL TAYLOR:** Il semblerait qu'il y ait là une opportunité pour la SIRM et pour les responsables de la gestion des risques de notre niveau d'aider réellement certaines PME, étant donné que, comme vous l'avez dit, la plupart d'entre nous ont probablement déjà quelque chose en place.

**BEAT AFFOLTER:** Oui, il faut bien comprendre que 95 % des entreprises en Suisse sont des PME qui n'ont aucune gestion des risques formelle. Toute entreprise fait peu ou prou de la gestion des risques ; la question est "comment". Pour ces entreprises, il s'agit d'un gros problème. Dans toute entreprise d'une certaine taille, il est important de mettre en place une gestion des risques structurée.

**HEINZ RISI:** Nous en arrivons maintenant à la question principale : "La gestion des risques est-elle motivée seulement par les lois et par les règlements ?". Il y a essentiellement deux types de facteurs qui motivent la mise en place d'une gestion des risques ; les uns sont internes et les autres externes. Les facteurs externes sont typiquement

les lois et les règlements auxquels vous devez vous conformer. Vous devez mettre en place et suivre les processus exigés par la loi. Mais je crois que les facteurs les plus importants sont d'ordre interne. Nous avons tous fait de la gestion des risques bien avant d'y être contraints par la loi. Et si vous êtes préparé, sur la base des facteurs internes ayant présidé à la mise en place de vos processus de gestion des risques, vous êtes également prêt pour être en conformité avec les facteurs externes d'ordre législatif et réglementaire. Examinons la culture de l'entreprise, ses valeurs, par rapport au risque. Pour Schindler, par exemple, la sécurité des produits est une valeur cardinale. Que faut-il faire pour soutenir et renforcer cette sécurité ? Il faut mettre en œuvre certaines mesures au niveau de certains processus. Par exemple, la valeur de la marque, le code de conduite, certaines idées sur la façon de gérer l'entreprise, ce genre de choses. Si une entreprise est sur la bonne voie en ce qui concerne les facteurs internes, sa politique des risques, son inclination aux risques, je suis sûr qu'elle répondra à 80, 90 % aux facteurs externes. Il suffit de mettre en place les processus exigés par la loi et d'y inclure des documents que les auditeurs peuvent examiner.

**CREIGHTON TWIGGS:** Je voudrais revenir sur ce qui a été dit à propos des petites entreprises qui auraient une gestion des risques inadéquate ou insuffisante. Ces entreprises sont directement gérées par le ou les actionnaires. Elles ont une gestion des risques très poussée. Nous devrions nous inspirer de ces entreprises familiales de première ou deuxième génération dont les dirigeants actionnaires n'ont pas d'autre choix que de réussir. Je souligne ce point parce que dans nos grandes entreprises, nous avons des gens très compétents qui travaillent dans des "silos", c'est-à-dire des services très compartimentés, sans nécessairement savoir ce qui se passe dans les autres "silos". Toutes ces procédures d'audit sont également une extraordinaire occasion pour l'expression d'un certain aveulement.

**PATRICK STARKE:** Je suis d'accord avec Creighton, je crois qu'en tant qu'acteurs importants sur le marché, nous ne devons pas sous-estimer la gestion des risques dans les PME, en particulier parce que nous les forçons souvent à respecter certaines normes – nous y sommes parfois contraints par d'autres dans le cadre de nos audits fournisseurs. Dans l'industrie pharmaceutique comme dans d'autres secteurs à hauts risques, le donneur d'ordre veut être sûr que ses fournisseurs se conforment aux mêmes normes que lui.

**PHILIPPE GUERRY :** Je crois qu'il y a deux différences fondamentales selon la taille de l'entreprise : le niveau de formalisme et l'intégration de la gestion des risques et du contrôle interne dans le processus de management. La gestion des risques et le contrôle interne ne doivent pas être des pièces ajoutées. C'est un risque qui est présent dans les grandes entreprises, on crée un département de gestion des risques ou une entité appelée "contrôle interne" sans générer de valeur ajoutée parce qu'on a séparé le processus de prise de décision du processus d'évaluation des risques. La gestion des risques doit être intégrée au processus de décision habituel, le responsable de la gestion des risques doit "s'effacer" lorsque tout va bien.

**DANIEL ZIMMERMANN:** Le point important concernant la gestion des risques dans une grande entreprise c'est qu'il y ait à l'arrivée, à chaque niveau de management, une transparence sur la situation des risques. C'est plus facile pour les PME qui peuvent avoir une seule entité juridique, une seule ligne de produits ou un seul marché. Mais pour

un conglomerat ayant plusieurs lignes de produits, plusieurs segments, et plusieurs scénarios marketing, il faut un système qui fonctionne, qui fasse remonter les risques les plus importants au niveau comité de direction pour prise de décision. Il n'est pas possible de comparer une grosse entreprise avec une petite, surtout sur des marchés différents.

**MARCEL ECKERLE:** Les petites entreprises n'ont probablement pas une approche structurée. D'autre part, leur politique en la matière n'apparaît pas en public, car elles n'ont pas de responsable de la gestion des risques en titre, ce qui ne les empêche pas d'en faire.

**MAURIZIO MICALE:** Si j'ai bien compris, 90 % des entreprises en Suisse sont des PME avec des dirigeants et un actionariat familial qui font effectivement de la gestion des risques mais de façon non formalisée et sans reporting. Pour moi, la gestion des risques est liée à la culture d'entreprise et à la moralité du management qui s'enracinent dans l'histoire de l'entreprise. D'ailleurs, les énormes scandales de ces dernières années concernaient des entreprises dotées de systèmes de contrôle interne. Elles faisaient appel à des auditeurs externes et elles avaient peut-être mis en place une gestion des risques d'entreprise ou une stratégie dans ce domaine. Si vous m'autorisez un peu de provocation, je dirais qu'en termes de contrôle de l'entreprise, nous devons réformer la communauté financière et faire évoluer la perspective. Peut-être devrions-nous redonner au management une position centrale en notant les dirigeants en termes de communication, de leadership, de moralité, et de capacité à définir une stratégie claire. Là est la question, car en termes de contrôles, il ne s'agit finalement que d'un simple travail de façade. Nous achetons des assurances et tout semble bien clair. D'après mon expérience, 90 % des souscripteurs au niveau direction sur le marché mondial viennent des grands cabinets d'avocats internationaux ou des agences de notation financière, ils font appel à l'artillerie lourde financière et ne s'intéressent qu'à votre bilan en essayant de déterminer votre puissance et vos faiblesses financières. Ils sont incapables de lire entre les lignes pour comprendre la culture de l'entreprise. Il s'agit de l'approche d'un auditeur externe ou d'une agence financière qui pourraient dire : "C'est une bonne boîte, vous pouvez acheter des actions." Mais à l'arrivée vous ne saurez pas exactement ce que vous achetez. En tant que collectivité, nous pouvons peut-être... nous devrions essayer de juger et de noter le management. Les entreprises ont des obligations morales fortes vis-à-vis de la collectivité, de la stabilité de l'économie et de la richesse de la société.

**PAUL TAYLOR:** En ce qui concerne l'évaluation du management, la première étape serait de l'intégrer au cadre de contrôle interne comme autoévaluation ou opinion indépendante. On peut également voir ces questions sous l'angle de la conformité. Si l'entreprise est dotée d'un code de conduite, vous pouvez auditer la conformité par rapport



**Nous devrions nous inspirer de ces entreprises familiales de première ou deuxième génération**

CREIGHTON TWIGGS

EN PARTENARIAT AVEC





## Le risk manager “en chef” de votre entreprise, c'est finalement le Directeur général ou le Président.

MAURIZIO MICALE

à ce code, ce qui permet de mettre en lumière les problèmes de management les moins épineux ; ce n'est pas une chose facile à faire.

**MAURIZIO MICALE:** Non, ce n'est pas facile, parce qu'il y a l'influence du management sur les systèmes de contrôle interne. Il est difficile de juger le niveau de transparence d'une société sur la base de, mettons, trois mois de correspondance par e-mails échangés avec le PDG. Mais il est certain que si l'on examinait trois mois d'e-mails de n'importe quel PDG de n'importe quelle grande entreprise, on percevrait aussitôt l'attitude ou la culture de cette entreprise bien mieux qu'en

consultant les documents que l'entreprise rend publics.

**LUCA PIAZZA:** Je suis entièrement d'accord avec Maurizio pour dire que les systèmes de contrôle interne font partie de la culture de l'entreprise. Cela doit venir de l'interne. Chez SGS, une société d'inspection et de certification, nous nous devons d'avoir des normes éthiques très élevées. C'est crucial pour notre activité qui repose sur notre crédibilité.

**CREIGHTON TWIGG:** Pour revenir à la culture, lorsque vous vous adressez à des compagnies d'assurance, il s'agit d'entreprises extrêmement simples qui s'appuient sur beaucoup sur la conformité et les tests de solvabilité. Dans les entreprises de production, nous avons des activités extrêmement complexes que nous essayons de rendre simples. Je crois qu'une compagnie d'assurance ne comprendra jamais ce que nous faisons, alors que nous comprenons parfaitement ce qu'ils font – car c'est très simple.

**MICHAEL HEIMBURGER:** Nous entamons là notre deuxième sujet : il y a deux ans, nous avons lancé un programme de gestion des risques d'entreprise et les résultats ont montré que, sur l'ensemble de nos risques, environ 10 à 20 % au maximum étaient “assurables” et 80 % n'avaient aucun rapport avec l'assurance. D'où ma question : notre titre est “responsable de la gestion des risques”, mais le sommes-nous vraiment ? Ne s'agit-il pas d'une appellation trop large, sachant que de nombreux risques échappent totalement à notre contrôle ?

**MAURIZIO MICALE:** Le risk manager “en chef” de votre entreprise, c'est finalement le Directeur général ou le Président. En fait, vous les assistez dans leurs décisions et vous leur indiquez ce qui est assurable ou pas.

**MICHAEL HEIMBURGER:** On en revient au cas des petites entreprises. Leur propriétaire a sans doute la meilleure vision d'ensemble : il connaît le marché, les fournisseurs...

**MAURIZIO MICALE:** ...Et il insuffle sa propre culture d'entreprise, il peut “ajouter de la valeur” et faire passer le message même auprès des employés récemment embauchés...

**BEAT AFFOLTER:** J'aimerais vous dire quelque chose à propos de ces petites entreprises et de leur risk

management. Chaque année, 11 000 à 12 000 PME-PMI mettent la clef sous la porte en Suisse. Environ 3000 à 4000 ferment faute de repreneur ou parce que l'on ne parvient pas à vendre la société. Le risque majeur de la continuité de l'entreprise n'a donc pas été identifié à temps. C'est un vrai problème. Un tiers de ces entreprises cessent leur activité.

**CREIGHTON TWIGGS:** Cela se comprend. Nous avons une expression anglaise qui dit “clogs to clogs in three generations” : la première génération, qui est pauvre – et encore chaussée de sabots – démarre une affaire, la seconde la fait prospérer, la troisième génération coule l'entreprise... et finit en sabots !

**BEAT AFFOLTER:** Et encore faut-il qu'il y ait jamais eu un sens de la gestion du risque, quand on voit les risques encourus et ce que ces entreprises doivent gérer... Ça n'est pas simple. Certaines de ces sociétés disposent de systèmes. Mais la plupart du temps, ils n'évaluent pas les risques économiques, ceux liés au marché, le risque de changement dans la législation ou les attentes des consommateurs. Ils devraient s'y consacrer, dans la mesure où il s'agit de leur affaire et donc de leur propre capital. Pourtant, ces entrepreneurs semblent ignorer les risques externes et ne voir que les risques inhérents à la marche de leur entreprise. Cette nouvelle législation va peut-être faire bouger les choses en Suisse. Peut-être que la culture va évoluer dans le bon sens dans cinq, six ou sept ans...

**PAUL TAYLOR:** Qui va s'occuper d'aider ces petites structures à développer leur risk management ? À mon avis, il y a un énorme marché à prendre pour les consultants et je sens que les big four ne tarderont pas à proposer leur process bien rodés. C'est un marché très lucratif. En tant que risk managers, quelle sera notre contribution ?

**BEAT AFFOLTER:** C'est une bonne question !

**HEINZ RISI:** Cela fait partie des choses dont le propriétaire d'une petite entreprise s'occupe lui-même. Je ne pense pas qu'il embauche un risk manager pour autant. Si l'entreprise a quelques dizaines de salariés, le propriétaire est celui qui endosse le risque.

**FRANCK BARON:** Je suis d'accord, il semble évident que le propriétaire d'une entreprise est également son risk manager. Même les petites sociétés peuvent nous apprendre des choses en termes de risk management. Il y a pourtant deux points qu'elles négligent. Elles ne savent par exemple pas juger le risque en ce qui concerne la transmission d'entreprise. Même les acteurs clés de ces structures ont du mal à définir ce que sera la prochaine grande étape dans la vie de l'entreprise. Ensuite, ces entrepreneurs sont souvent habiles quand il s'agit de prendre une décision en matière de risque, mais ils ne disposent souvent d'aucune formalisation du risque ou d'aucun processus de risk management. En cela, je rejoins Paul. Nous avons la possibilité d'offrir notre aide, tout en sachant qu'il n'y aura jamais de risk managers à temps plein dans ces PME-PMI. L'assistance se fera au travers des consultants et des syndicats professionnels, pas par des embauches de risk managers à plein temps.

**LUCA PIAZZA:** Pour ces petites et moyennes entreprises, cela va être une question de budget : quand vous ouvrez la porte aux consultants, vous dépensez gros. Je ne vois pas de solution simple au problème. Par contre, je crois que les équipes dirigeantes des petites et moyennes entreprises sont sans doute à la hauteur de leur tâche et que c'est pour cela que les PME parviennent à survivre et à atteindre leurs

objectifs. Du coup, parachuter des spécialistes qui vont vouloir tout changer ne me semble pas être la solution.

**PAUL TAYLOR:** Pourtant, si l'on suit l'approche sur laquelle je crois que nous nous accordons tous, un grand nombre de ces PME-PMI semblent gérer leur risque de façon efficace. Il existe déjà deux outils qui aident à formaliser le sujet. Ces outils sont disponibles et, en tant que SIRM, nous devrions promouvoir ceux-ci davantage. Il y a le Cadre de Référence de la Gestion des Risques, que FERMA soutient. Ce document était rédigé en anglais, mais il a été traduit en 15 langues, dont l'italien, le français et l'allemand. Il est disponible librement. Il y a également la formation PRORIM, qui a été développée par FERMA. Vous en avez sans doute entendu parler ; c'est une formation destinée aux PME-PMI. Elle est traduite en italien, en français, en allemand et en anglais et elle s'adresse aux entreprises de cette taille. La communauté des risk managers ne devrait-elle pas la promouvoir auprès des PME-PMI ? Cela serait bon pour le SIRM, qui augmenterait ainsi sa notoriété en Suisse et cela apporterait une réelle valeur ajoutée à la communauté des risk managers.

**FRANCK BARON:** Il y a parmi nous quelques membres du bureau du SIRM. Pensez-vous que le SIRM puisse appuyer ces initiatives en matière de risk management auprès des petites et moyennes entreprises suisses ?

**BEAT AFFOLTER:** Si vous jetez un œil sur le site Internet du gouvernement suisse, vous y trouverez un lien vers un site dédié aux PME-PMI. Ce site comporte une section sur la gestion du risque. On y trouve un questionnaire de 200 à 300 questions qui permet aux sociétés de passer en revue tous les points essentiels. Il y a des possibilités, mais il faut pousser les gens à se pencher sur le problème. D'où la question qui se pose à propos du SIRM : comment communiquer avec ces 700 000 sociétés pour les sensibiliser à cette problématique ? Il est sans doute plus facile de joindre les associations professionnelles par branches et de leur donner une information. Ça pourrait être un premier pas.

**PAUL TAYLOR:** Puisque vous faites allusion au site du gouvernement, on pourrait persuader aux autorités d'ajouter des liens vers le SIRM ou la FERMA dans leur site. Cela permettrait de montrer ce que la communauté du risk management peut proposer. Pour moi, le risk management consiste à maximiser les avantages, à minimiser les inconvénients et donc à saisir des opportunités. Je sais que cela n'est pas le sujet de notre débat, mais je pense que c'est là une opportunité qui comporte peu de risques pour le SIRM et qui nous permettrait d'aller de l'avant. Il faut agir vite avant que cette opportunité ne disparaisse.

**BEAT AFFOLTER:** Je crois que nous avons couvert le second sujet et que nous pouvons donc embrayer sur le troisième thème, à savoir les risques émergents. Personnellement, je dirais que le risque le plus important aujourd'hui est probablement le risque informatique. Une personne qui veut commander une pizza à New York va être mise en contact avec centre d'appel quelque part en Inde. Avec l'interpénétration de tous ces systèmes, des banques aux services internes des multinationales, on risque de très gros problèmes.

**HEINZ RISI:** J'irais même plus loin, il ne s'agit pas que du risque informatique mais tout simplement des risques menaçant la continuité de l'entreprise. L'informatique est un aspect important, mais il existe de nombreux risques qui

peuvent avoir un impact sur la continuité. Vous pouvez être victime d'un incendie ou d'une panne du système informatique, mais également d'une crise politique quelque part dans le monde. Ou vous pouvez avoir un problème avec vos approvisionnements et être contraints d'arrêter la production.

**DANIEL ZIMMERMANN:** Cela va même plus loin, je crois. L'outsourcing, la chaîne logistique, tout est crucial. Si l'on prend l'exemple de l'informatique, il y a même un risque informatique côté du fournisseur. La problématique la chaîne de la valeur est devenue si complexe qu'il devient très difficile de maîtriser complètement ses produits et sa production.

**FLORIAN MUELLER:** Particulièrement aujourd'hui, avec tous ces approvisionnements qui viennent de marchés émergents comme la Chine, l'Inde ou l'Asie du Sud-est.

**PATRICK STARKE:** Il suffit d'écouter les informations qui nous parviennent de Chine tous les jours. Il y a des régions du monde où il est quasiment impossible de maîtriser le risque et je crois que cela fait justement partie des risques émergents. Il faut désormais s'assurer que les critères que l'on applique à son pays ou à sa région du monde – voire au pays de son siège social – s'appliquent de la même manière à ces nouveaux marchés.

**MICHAEL HEIMBURGER:** Le risque informatique dont vous faites état est certainement un risque bien réel, mais je considère qu'il est difficile d'établir un ordre de dangerosité. Je viens de lire un article intéressant émanant du Forum Économique Mondial sur Internet : cet article explique qu'il existe 23 risques fondamentaux à l'échelle globale, que l'on peut regrouper en quatre ou cinq groupes. L'article évoque les risques économiques et environnementaux, mais il se pourrait bien que dans 10 ou 20 ans, en y pensant de façon rétrospective, on constate que c'étaient en fait les risques environnementaux ou bien ceux liés au changement climatique qui ont eu le plus d'impact sur le monde des affaires. Il y a également les risques géopolitiques, sociétaux, et bien sûr, technologiques. Comme l'outsourcing de l'informatique et autres, tous ces domaines ont un effet sur le risque.

**BEAT AFFOLTER:** Oui, c'est justement ce dont je voulais parler. En effet, nous voulons traiter la question des risques émergents. Les risques internes aux entreprises ne font donc pas partie du sujet. J'imagine que du point de vue des assureurs, les risques émergents sont ceux que personne ne parvient encore à cerner. Par exemple, nous ne pouvons pas encore dire ce que le changement climatique va causer dans les 10 ou 20 années à venir. Aussi, j'aimerais demander aux représentants des compagnies d'assurance ce qu'ils en pensent : que pensent-ils de ces risques et quelle sera l'incidence sur le risk management des entreprises ? À quoi



**Je viens de lire un rapport qui fait de la rareté de l'eau l'un des risques mondiaux majeurs.**

FLORIAN MUELLER

EN PARTENARIAT AVEC





**... et sans doute quelques autres risques émergents, auxquels aucun d'entre nous n'a songé aujourd'hui.**

MARCEL ECKERLE

les entreprises doivent-elles se préparer dans les 10 ou 20 ans à venir et quels systèmes de gestion du risque doivent-elles mettre en place ?

**FLORIAN MUELLER:**

C'est une bonne question. Pourtant, si considérer le risque du point de vue de l'assureur est une chose, la question reste de savoir où se situent les risques majeurs du point de vue de l'entreprise. L'assureur peut par exemple réfléchir à l'aspect

responsabilité civile associé aux nanotechnologies ou à d'autres techniques. Mais cela ne fait sans doute pas partie de la liste de ses priorités du moment. Ainsi, l'assureur va se focaliser sur les points qui vous concernent directement : les risques émergents, l'outsourcing, le risque politique, les marchés émergents, la gestion de la chaîne de la valeur, l'application de vos normes de qualité au plan mondial... Je viens de lire un rapport qui fait de la rareté de l'eau l'un des risques mondiaux majeurs, avant même les risques de pandémie. Pour un assureur, il est difficile de savoir comment réagir à un tel risque. Prenez les nanoparticules... Nous ne sommes même pas sûr que celles-ci posent jamais problème. Pour l'amiante, personne ne savait et nous en supportons encore les conséquences. Je ne veux pas dire que les assureurs ne se préoccupent pas des risques futurs, mais ils suivent les priorités des clients qui n'ont pas un regard prospectif sur la situation.

**BEAT AFFOLTER:** Mon intention était d'aborder tous nos points de vue et de les synthétiser, sans pour autant se braquer sur l'aspect économique ou autre. La question est de savoir si les assureurs et tous les autres intervenants, en fait, sont réellement en train de surveiller et d'identifier les risques émergents ainsi que de savoir si les entreprises négligent le problème.

**CREIGHTON TWIGGS:** Je crois que vous abordez le problème du mauvais côté. Tout est une question d'interdépendance. Les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement longues ou au marché des sub-prime sont des épiphénomènes. Ce sont les petits risques que l'on ignore qui causent les gros problèmes. Nous sommes ici au c?ur de l'Europe, dans un beau pays, nous sommes bien rémunérés – nous portons tous un costume – et je crois que l'Europe et l'Occident ont une vision un peu insulaire des choses. Il y a des risques venant d'Afrique. Pas forcément en termes de guerre, mais peut-être de lutte pour l'eau. Nous devrions nous en préoccuper, dans notre propre intérêt, car nous pourrions y développer des marchés.

**HEINZ RISI:** Ces risques existent et on en parle à un niveau global. Mais au sein des entreprises, on travaille à un autre niveau.

**PAUL TAYLOR:** Je n'en suis pas si sûr ! La plupart d'entre-nous travaillent à un niveau global : s'il y a une crise

économique importante en Chine, nous en ressentirons les effets, que ce soit parce que nos fournisseurs ou bien nos clients se trouvent là-bas. Les sub-prime nous touchent parce que l'endettement est généralisé et nous avons vu une banque au bord de la faillite. Dans une situation globale, Creighton a raison de dire que tout est interconnecté de façon complexe et que tout a son importance. Le Forum Économique Mondial décrivait le pire scénario-catastrophe : il survient quand tous ces facteurs peu importants se conjuguent. Je ne veux certes pas jouer les Cassandre, mais il faut reconnaître que l'on maîtrise pas encore toutes ces interconnexions. Un jour ou l'autre, elles auront un impact fort sur l'économie.

**PHILIPPE GUERRY:** Pour rebondir sur la remarque d'Heinz, je pense que le risque est essentiellement celui de l'interruption de l'activité, ou en d'autres mots, celui de la continuité d'entreprise. Le risque que nous décrivons en ce moment est celui de la complexité et de l'absence de transparence. Du coup, la meilleure façon de gérer le risque, c'est encore de bien connaître la marche de sa propre affaire. Le risque intervient quand vous ne réalisez même plus que vous produisez certaines choses en Chine. Ou que vous ne discernez pas que votre réseau informatique est tellement développé qu'une panne pourrait affecter les centres de logistique. En fait, il réexaminer à la base l'organisation de l'entreprise et passer en revue tout ce qui peut avoir un impact sur la marche des affaires. Ensuite, il faut voir comment tous ces éléments peuvent affecter l'entreprise et être prêt à remédier aux problèmes qui font surface.

**PAUL TAYLOR:** En ce qui me concerne, le problème de la durée est crucial pour répondre à la question : "Serez-vous prêt le jour venu ?". Si l'on examine les risques-clefs encourus par une entreprise à moyen terme, c'est-à-dire entre 3 et 5 ans, voire jusqu'à 6 ou 7 ans à l'avenir, certains risques sont identifiés pour cette période. Pour moi, les risques émergents se situent au-delà de cette période. Le service Stratégie ou la réflexion stratégique est là pour imaginer les actions possibles après cette fenêtre temporelle, après 5 ou 7 ans. L'un des problèmes pour les entreprises aujourd'hui, c'est ce mode de pensée à court terme qui est de plus en plus présent. C'est surtout perceptible dans les entreprises cotées, car elles doivent sans cesse rendre des comptes au marché. Il y a une pression constante sur les résultats, toujours les résultats. Pour nous, le défi sera de faire passer le message auprès du management et de le pousser à voir plus loin que son budget annuel, son plan triennal, sa stratégie à cinq ans et sa vision à sept. Quels que soient les termes employés, il s'agit de les pousser à voir ce qui, à l'horizon, pourrait avoir un impact destructeur sur l'entreprise. Pour moi, les risques émergents sont donc ceux qui peuvent se manifester à l'horizon 5-10 ans ; le problème est de développer des stratégies qui permettent de réduire ces risques à un niveau acceptable.

**LUCA PIAZZA:** Quand on parle de risques émergents, tout le monde tend à imaginer l'avenir, à chercher un nouveau péril. Je suis d'accord pour dire que les risques les plus importants aujourd'hui sont ceux liés à la mondialisation. L'un des risques qui est apparu il y a deux ans était la grippe aviaire. Plus personne n'en parle aujourd'hui.

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER:** Je voulais juste dire que les risques émergents dont nous avons parlé concernent le moyen et le long terme et qu'ils sont souvent externes, stratégiques et non assurables ; ils doivent être pris en compte par l'entreprise et exigent que l'on possède une certaine culture du risque. Ce qui est important dans ce

cadre, c'est que la communication interne soit suffisante. C'est souvent un problème de communication et de prise de conscience du risque, je le vois parfois même dans mon entreprise. S'il n'y a pas une volonté de communiquer et de créer une culture du risque, il peut y avoir de gros problèmes.

**MARCEL ECKERLE:** Pour revenir à la question de l'assurance, je repensais à tous ces avis qui ont été exprimés et je me dis que, oui, nous devons gérer les risques nous-mêmes. Ce qui est amusant, c'est que vous parliez des "100% du risque" et des 20% seulement qui sont assurables. C'est à ce moment que nous intervenons comme porteur de risque. Mais nous sommes également contraints de gérer notre propre risque, comme par exemple la concentration de valeur, qui va au delà de tout ce que nous avons connu jusqu'à présent. Du coup, que ce passe-t-il s'il y a une grande inondation ou un gros problème en Afrique du Sud ? Cela représente une menace pour le secteur de l'assurance lui-même ; nous devons non seulement évaluer et accepter les risques mais aussi savoir les gérer pour nous-mêmes. Durant les 10 ou 20 dernières années, le secteur a commencé à se doter de méthodes de gestion du risque. Je voulais juste ajouter que nous ne sommes pas simplement des "porteurs de risque", mais que nous tâchons aussi d'anticiper les risques émergents, comme l'eau, le pétrole ou les risques géopolitiques... et sans doute quelques autres auxquels aucun d'entre nous n'a songé aujourd'hui.

**BEAT AFFOLTER:** Il y a une autre question que l'on pourrait soulever. Dans la mesure où aucun pays n'est capable d'affronter seul certains gros risques, comme le changement climatique par exemple, on pourrait envisager un nouveau risque émergent : le cas où aucune entreprise ne puisse plus gérer son risque par elle-même, mais où les entreprises ou les secteurs soient contraints de se regrouper afin de pouvoir le gérer ensemble. Cela serait une situation tout à fait nouvelle, à mon avis.

**FRANCK BARON:** Si l'on revient sur la question de savoir comment le secteur de l'assurance agit ou réagit aux risques émergents, je voudrais souligner un point qui me semble essentiel : le rôle social des assurances, et je dis "social" avec un grand "S". J'entends par là que toutes les entreprises font appel aux assurances pour financer certains volets de leur activité, comme le développement, la recherche ou encore les risques inhérents aux initiatives et à la marche de l'entreprise. Et je vois un conflit d'intérêt potentiel pointer à l'horizon. Quand on prend les risques émergents dans leur partie assurable, on sait par exemple déjà ce que tel ou tel réassureur suisse bien connu va dire. "Les nanotechnologies ? Nous n'avons pas de mesure de sinistralité pour le moment, on manque donc de recul. Mais on va potentiellement exclure ce risque ou réduire l'étendue des couvertures." Il y a des domaines, et les nanotechnologies sont l'un d'eux, où nous allons avoir besoin du soutien des assureurs.

**PATRICK STARKE:** Je pense qu'à l'heure actuelle, c'est lié à un manque de confiance : il faut qu'il y ait une coopération à long terme et un flux d'information de la part des entreprises, en particulier des sociétés pharmaceutiques ou chimiques telles que nous. En effet, que sont les "nanos" ? Le mot nano manque de précision, il recouvre deux technologies très différentes. Une paranoïa s'est développée autour des nanos, c'est un sujet à la mode. Mais comme il existe deux technologies aux avantages et aux inconvénients très différents, elles génèrent des risques complètement différents. Il faut approfondir le sujet, car le simple mot "nano" crée une perception du risque totalement faussée.

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER:** Dans ces cas-là, je pense que l'exclusion ne devrait pas être l'unique solution. Si l'on parle de véritables relations à long terme, on doit pouvoir trouver d'autres solutions et celles-ci doivent être négociées entre l'assureur et l'assuré. Même si le risque n'est pas entièrement cerné initialement, il doit y avoir une solution de partage des risques, qui serait toujours meilleure que le recours à l'exclusion.

**HEINZ RISI:** Voyez les entreprises pharmaceutiques : il y a des sociétés qui n'achètent plus d'assurances parce que personne ne veut les assurer : elles optent alors pour la rétention ou bien cherchent des alternatives en termes de transfert ou autres.

**MICHAEL HEIMBURGER:** Je le sais car je suis en contact avec elles : des sociétés se regroupent parfois pour créer leur propre couverture mutuelle. C'est d'ailleurs comme cela que l'assurance est née, quand les grandes industries ont créé leurs mutuelles.

**PAUL TAYLOR:** Je regarde notre troisième sujet de discussion à l'ordre du jour, le "tour d'horizon". Nous avons lancé beaucoup d'idées en l'air, mais je sais que quelqu'un va devoir faire le compte-rendu écrit. Je me posais donc la question de savoir quels risques émergents nous avons identifiés jusque-là. Nous avons identifié la dépendance à l'informatique, en particulier sur Internet, comme étant l'un de ces risques. Est-ce un risque émergent ? C'est certainement un risque bien présent aujourd'hui. Nous avons également cité l'eau, et en parallèle, le changement climatique. Il sont nombreux à penser que les guerres du futur auront pour cause l'eau et l'énergie. L'énergie a été mentionnée, mais je ne dirais pas qu'il s'agit d'un risque émergent, dans la mesure où il celui-ci existe depuis longtemps et que des guerres ont déjà éclaté pour ce motif. Un autre risque qui a été évoqué est la complexité du monde des affaires global et le manque de compréhension des interdépendances entre domaines qui se manifestent lorsqu'on agit sur la finance ou l'environnement. Pour ma part, je proposerais deux autres risques émergents : la démographie et les besoins futurs des consommateurs. Nous ne savons pas comment la planète va évoluer et les préférences des consommateurs, leurs besoins essentiels, vont changer. On pourrait relier cette question à celle du changement climatique, qui pourrait radicalement bouleverser les besoins des populations. Un autre sujet que j'aimerais introduire est celui du déplacement progressif des centres du pouvoir politique. On voit bien que ceux-ci se déplacent vers l'Asie et cela génère des turbulences. Il va falloir trouver un point d'équilibre entre l'Est, l'Ouest et le Moyen-Orient, dans la mesure où ce dernier dispose de la puissance pétrolière. Ce sont pour moi de vrais risques potentiels, qu'ils soient émergents ou déjà recensés. À mon avis, c'est dans cette direction que nous devrions regarder. Certains d'entre eux sont des enjeux géostratégiques, mais il faudrait que nous parvenions à mobiliser le management de nos entreprises et à les sensibiliser à l'impact possible de ces



**Nous ne savons pas comment la planète va évoluer et les préférences des consommateurs, leurs besoins essentiels, vont changer**

PAUL TAYLOR

EN PARTENARIAT AVEC



## Ce genre de risque est acceptable, mais nous devons cerner le risque potentiel et être prêt à en porter la responsabilité.

FRANCK BARON

EN PARTENARIAT AVEC



risques. Certains de ces risques sont déjà pris en compte.

**BEAT AFFOLTER:** Et il y a une corrélation entre ces différents risques émergents : tous représentent d'énormes problèmes potentiels.

**PAUL TAYLOR:** Oui, ils sont tous liés les uns aux autres. Nous avons jusqu'à maintenant beaucoup évoqué les risques du quotidien, qui sont à un niveau inférieur : par exemple, la chaîne logistique, qui dépend en effet de tous ces facteurs. Que se passe-t-il en cas de guerre ou si une récession économique vient frapper un pays ? Cela a un impact sur notre approvisionnement en produits, en pièces ou en matières premières.

**FLORIAN MUELLER:** La question a donc un aspect pratique pour les risk managers : quels risques pouvez-vous réellement gérer ?

**PAUL TAYLOR:** Je crois que la plupart des entreprises peuvent réagir : il peut s'agir de plans d'urgence couvrant la chaîne logistique, avec des sources d'approvisionnements diversifiées en termes de fournisseurs, de pays, voire de continents. Les grandes entreprises ont donc la possibilité de mettre en place des plans d'urgence pour nombre de problèmes potentiels, mais il leur appartient alors de décider quelles ressources allouer à ces plans, en fonction de leur perception du risque encouru.

**MAURIZIO MICALE:** Cela dépend aussi de facteurs internes dans la mesure où le marché évolue tellement vite que les plans d'urgence devient vite obsolètes. En général, je trouve que le contexte global devient de plus en plus complexe, difficile et imprévisible. Il existe tant de facteurs internes et externes qui peuvent varier et changer complètement le profil de risque de notre organisation... Ainsi, il faut garder à l'esprit que l'une des grandes qualités un système de risk management, c'est son adaptabilité. L'entreprise doit s'entourer de personnes dotées d'une grande ouverture d'esprit, capables de développer des approches innovantes.

**PHILIPPE GUERRY:** Pour revenir à ce que vous disiez, je crois que l'une des caractéristiques sur laquelle nous nous accordons tous est la complexité et la vitesse d'évolution des choses. L'un des plus que le risk management pourrait apporter serait d'aider le management à relever la tête du guidon pour acquérir une vision à plus long terme. Les aider à ralentir un peu, d'une certaine façon, mais les aider à aller plus vite d'une autre, quand il s'agit de réagir et de planifier. Nous-mêmes, nous pourrions de temps à autre essayer de calmer le jeu afin d'envisager l'avenir et les risques émergents. Si vous êtes capables un beau jour de vous rendre à un conseil d'administration et de les aider à ralentir et à penser à l'avenir, ça serait déjà une belle réussite !

**LORENZ STAMPFLI-PFANDER:** Votre passage en revue des risques soulève une autre question : est-ce que les dirigeants d'entreprise doivent dialoguer avec les politiciens ? Cela sort du cadre de la fonction de risk manager, mais les solutions aux problèmes globaux pourraient peut-être être traités en dehors du contexte des entreprises. Je sais qu'il y a, sous l'égide des Nations Unies, des partenariats mis en place entre des sociétés privées et des organismes internationaux : ils sont destinés à traiter les problèmes de développement et les problèmes mondiaux.

**FRANCK BARON :** Je souhaiterais ajouter quelque chose. Je crois que la liste de risques émergents et majeurs que nous

avons dressée est très pertinente. Pour moi, le vrai souci, c'est que les services, qui agissent parfois comme des compartiments étanches, et les décisionnaires soient conscients des risques qu'ils prennent. Il faut qu'ils s'approprient les risques : il n'est pas interdit de prendre un risque, mais il faut être prêt à en assumer les conséquences. Ainsi, quand je rencontre un responsable de la chaîne logistique de ma société et que celui-ci souhaite externaliser une partie de notre informatique à un prestataire unique, je dis qu'il faut évaluer le risque encouru. La solution est peut-être la bonne en termes de coûts et d'efficacité, mais il faut avoir conscience des risques de perturbation possibles. Ce genre de risque est acceptable, mais nous devons cerner le risque potentiel et être prêt à en porter la responsabilité.

**PAUL TAYLOR :** Je trouve que c'est effectivement un point important. La logique du risk management n'est pas d'éradiquer le risque, mais elle consiste à amener la direction de l'entreprise à prendre de bonnes décisions sur l'acceptabilité du risque. L'un des points clef de notre méthodologie, chez Tetra Laval, est de passer en revue tous les risques potentiels avec la Direction. Nous examinons ensuite un à un les risques identifiés et analysons le risque brut et le risque net, je vous fais grâce des détails. Nous arrivons à une information validée. Nous soumettons alors la question à l'équipe de direction, qui est le responsable ultime des objectifs et des engagements en termes de risques de l'entreprise. La question est posée sous la forme suivante : "Dans le contexte de la marche de l'entreprise, le risque suivant est-il acceptable pour vous ? Répondez par oui ou par non." Il n'y a pas d'attribution possible, on a le feu vert ou le feu rouge. Et cela est repris dans les rapports qui remontent jusqu'au conseil d'administration. Comme Franck l'indiquait, on arrive à une situation où les membres du CA disposent d'une perspective claire des risques, de ce qui a reçu un feu vert et de qui est un feu rouge. Tiens, celui-ci est vert mais pas celui-là, pourquoi ? Cela produit une information de grande valeur et permet aux gens de comprendre le contexte dans lequel ils opèrent. De plus, c'est un outil qui pousse le management à décider vite et à prendre de bonnes décisions en termes de risque.

**CREIGHTON TWIGGS:** Pourtant, cette méthode peut-elle vraiment de traiter la globalité du risque ? Le problème, c'est que, quoique l'on fasse au niveau de l'entreprise, on ne peut pas anticiper tous les risques. Tout ce que nous faisons ici – sans vouloir parler à votre place – c'est de traiter ce qui est du domaine de l'évidence ou de la quasi-évidence ; en fin de compte, il reste toujours un bon paquet d'inconnues et le management doit tout de même décider. Je ne me rappelle plus de la statistique exacte, mais on dit que si la probabilité de réussite dépasse les 50%, c'est plutôt bien. D'une certaine façon, ce que nous faisons consiste à nous approcher des 50%, mais pas des 100%. Est-ce que cela vous semble juste ?

**PAUL TAYLOR:** Peut-être... Il est vrai qu'en ce qui concerne les risques émergents, on pourrait bien être en dessous des 50%. Par contre, en utilisant la méthodologie classique, celle que la plupart d'entre-nous utilisons sans doute, on peut espérer atteindre plus de 50% pour les risques clés, les risques d'exploitation et les risques stratégiques à court et moyen terme. C'est en tout cas ce que je souhaite. J'espère qu'il n'y aurait pas de trop grosses surprises dans une organisation si un problème critique surgissait : dans la plupart des grandes entreprises, la possibilité en question devrait déjà être identifiée. Mais pour les risques émergents à plus long terme, on est sans doute bien en dessous de 50% pour l'instant.