

# UNE ENQUETE SUR LE RISK MANAGEMENT

par Jacques Charbonnier

## 1. Introduction

Pour les oreilles européennes, spécialement francophones, le terme de risk management a souvent encore une curieuse résonance, qui tient simultanément à son origine étrangère et à son introduction récente dans nos entreprises.

Et pourtant, depuis une dizaine d'années, cette discipline a acquis droit de cité dans la plupart de nos pays, ainsi qu'en témoignent l'existence d'associations professionnelles aux activités multiples, l'apparition d'instituts de formation spécifiques, la publication d'articles de presse et de livres, etc...

Il était devenu temps, semble-t-il, de prendre la mesure du phénomène. C'est pourquoi, en octobre de 1983, l'Association Européenne des Assurés de l'industrie accepta de patronner une enquête par voie postale et d'en assumer le financement principal: celle-ci fut menée à bien durant l'année 1984, avec le concours actif de l'Association de Genève.

Sur 1100 questionnaires envoyés, nous reçûmes 188 réponses utilisables. Le résultat de leur traitement, assorti de commentaires appropriés, fit l'objet d'un livre, rédigé en français et en anglais, et publié tout récemment sous le titre: "Le risk management/European risk management".

On trouvera ci-après, tirées de cet ouvrage, quelques indications sommaires, choisies parmi les plus caractéristiques.

## 2. Le Risk Manager

Voyons succinctement et successivement ce que sont la formation du risk manager européen, sa place dans la structure de l'entreprise où il opère, son niveau de rémunération, la taille de son département, et enfin les domaines d'activités dans lesquels il intervient prioritairement.

### 2.1 Formation

Un risk manager européen sur deux bénéficie d'une formation initiale à la fois générale et spécialisée, acquise souvent "sur le tas" (43%), mais également à l'université (32%) ou en établissements spécialisés (25%).

Mais beaucoup se sont contentés de cet acquis: 43% avouent ne s'être jamais

souciés de leur perfectionnement!

## 2.2 Place dans l'organigramme

Plus de deux fois sur trois, le risk manager européen détient un poste situé directement sous le directeur général ou l'un de ses adjoints, ce qui lui confère une position plus intéressante que son collègue américain (de 1977), qui n'est aussi bien placé que dans 40% des cas.

En ce qui concerne le supérieur hiérarchique auquel rend compte le risk manager, c'est le directeur financier qui apparaît d'abord (33%), suivi du directeur administratif ou du secrétaire général (26%), puis du directeur général (16%).

## 2.3 Taille du département

Le risk manager européen "moyen" dispose d'un effectif de 13 personnes, soit: 3 professionnels, 4 techniciens, et 6 administratifs.

Naturellement ce chiffre est plus faible pour les entreprises de petite taille, et plus élevé pour les grandes sociétés (certaines annonçant des départements allant jusqu'à 80 personnes).

Dans l'ensemble, il existe également une corrélation entre la taille du département, exprimée en nombre de personnes, et la rémunération du risk manager.

## 2.4 Rémunération du risk manager

La relation sus-mentionnée est des plus logiques: en effet la rémunération du risk manager croît elle-même avec la taille de l'entreprise, dont est fonction la taille du département...

Les systèmes d'intéressement et d'avantages en nature ne bénéficient au risk manager européen que dans 25% et 52% des cas respectivement. Pour s'en tenir à la rémunération de base, celle-ci se situe six fois sur dix entre 20.000 et 40.000 \$ US. Seulement 12% des intéressés gagnent plus de 50.000 \$ US par an.

Par comparaison avec son collègue américain, le risk manager européen se révèle défavorisé, l'écart allant de 20% à 60% selon la taille de l'entreprise.

## 2.5 Domaines d'activités du risk manager

Quand on passe en revue les domaines usuels du risk management, on s'aperçoit que le risk manager européen intervient plus souvent que son collègue américain:

- prévention des accidents : 34% contre 28%

- fixation des rétentions : 77% contre 67%

Par contre, la situation est inverse en matière de:

- identification/évaluation des risques : 67% contre 92%
- protection des biens : 49% contre 53%
- choix des formules d'assurances : 83% contre 87%

Enfin, il y a quasi-égalité en:

- gestion des sinistres : 75% - 74%

Pour terminer ce chapitre, notons qu'en Europe la fonction risk management/assurance n'occupe à plein temps son titulaire que:

- une fois sur trois, dans les petites entreprises (moins de 100 millions de chiffre)
- une fois sur deux, dans les entreprises moyennes (entre 100 millions et un milliard)
- deux fois sur trois, dans les entreprises importantes (plus d'un milliard)

### 3. Le risk manager et l'assurance

Il nous faut choisir parmi tous les aspects intéressants des rapports entre le risk manager et l'assurance: nous nous bornerons donc à évoquer brièvement: le niveau des budgets d'assurance en Europe, la pratique de l'auto-courtage, la position du risk manager à l'égard de ses intermédiaires agents ou courtiers, les jugements globalement portés sur les assureurs, le phénomène des captives.

#### 3.1 Les budgets d'assurance

Toutes branches confondues le budget moyen de l'entreprise européenne s'établit à 4452 \$ US\* (en 1983).

La comparaison avec les Etats-Unis (3503\*, en 1982, selon "Cost of Risk Survey") fait apparaître un important écart. Il en va de même avec le Canada (3701\*\$).

La raison de ces différences tient probablement à plusieurs causes, parmi lesquelles il faut relever:

- en Amérique du Nord, les chiffres fournis concernaient les seules branches Property et Liability, alors qu'un certain nombre de \_\_\_\_\_

---

\* en 1.000

réponses européennes incluait tout ou partie des primes Accidents du travail et Retraite.

- au moment où l'enquête a été effectuée les risk managers ont utilisé un taux de change nettement favorable au dollar. En France, par exemple, on a fait choix du cours du 1<sup>o</sup> juin 1984, soit 1 \$ = 8,30 FF.

### 3.2 La pratique de l'auto-courtage

En Europe, six risk managers sur dix déclarent se livrer à l'autocourtage, soit totalement soit en partie.

Mais cette proportion varie beaucoup selon les pays: ainsi, en France, il s'agit d'une pratique relativement assez peu répandue, (8% totalement, 30% partiellement), tandis qu'elle paraît davantage prise en Suède (8% n'y recourent pas du tout), ainsi qu'en Allemagne (7%).

### 3.3 Les intermédiaires d'assurance: agents et courtiers

Près de neuf risk managers sur dix recourent aux services d'un ou plusieurs intermédiaires.

Mais qu'attendent-ils d'eux?

Voici les domaines sur lesquels ont insisté au moins 80% de l'échantillon:

- |   |       |
|---|-------|
| a. disponibilité pour répondre à un problème urgent                   | = 98% |
| b. impressement à faire des propositions pour améliorer les garanties | = 95% |
| c. initiative pour réduire les primes, sans modification de garanties | = 95% |
| d. mise au point et rédaction des polices                             | = 90% |
| e. gestion et suite donnée aux sinistres                              | = 86% |
| f. rapidité des réponses aux demandes                                 | = 82% |

Mais face à ces attentes, quel est le degré de satisfaction des intéressés? Il est en général assez élevé, sauf pour les items b. et c. pour lesquels on relève des écarts de 24 et 30 points respectivement.

Tout compte fait, les risk managers ont une opinion positive de leurs intermédiaires, puisqu'ils jugent leur rôle indispensable, nécessaire ou utile, dans 94% des cas, l'estimant par contre superflu ou néfaste dans 6% des cas seulement.

### 3.4 Les jugements sur les assureurs

Ils correspondent aux appréciations portées sur les intermédiaires: la compagnie principale est jugée satisfaisante par 99% des intéressés, les compagnies 2 et 3 recueillant un satisfecit de 95% d'entre eux.

### 3.5 Les sociétés d'assurances captives

Les risk managers interrogés font état de l'existence de 56 captives, appartenant à 48 entreprises. Six entreprises en détiennent 2 chacune, et une entreprise en détient 3.

Les localisations privilégiées sont, dans l'ordre: les Bermudes (39%), les îles anglo-normandes (16%), le Royaume-Uni (12%), et le Luxembourg (11%).

Enfin, parmi les risk managers actuellement démunis d'un tel outil, plus de la moitié n'envisagent aucunement d'y recourir à l'avenir.

### 4. Conclusion

Si l'on essaie de résumer les impressions ressenties à la lecture des résultats de l'enquête, une expression vient immédiatement à l'esprit, celle de "ombres et lumières". En effet, la situation actuelle du risk manager européen comporte à la fois des éléments positifs et des éléments qui le sont moins: si l'intéressé est placé assez haut dans la structure de l'entreprise, dirige un département relativement étoffé, et se consacre à des activités variées recouvrant assez bien le domaine qui lui incombe, en revanche il ne dispose guère d'une formation spécialisée suffisante; par ailleurs il est fréquemment appelé à d'autres tâches, et sa rémunération ne semble pas correspondre à ses responsabilités.

D'autre part, par rapport à l'assurance, si le risk manager dispose de budgets souvent coquets, il ne recourt qu'assez peu à l'auto-courtage, du moins dans certains pays, et semble fréquemment dépendant de son ou de ses courtiers.

Enfin, il reste à déterminer dans quelle mesure ses positions et son engagement vis-à-vis des assureurs peuvent lui permettre de considérer pour l'avenir la mise sur pied de sociétés captives, comme il semble le désirer une fois sur deux.

La réponse à cette question - et à beaucoup d'autres - ne peut être obtenue qu'en refaisant cette enquête avec une plus longue préparation et davantage de moyens.

Sans doute aussi le moment n'est pas loin, où il faudra s'attacher à situer le risk management européen dans une perspective planétaire, ce qui implique alors une opération à l'échelon mondial, menée simultanément par les associations d'Amérique du Nord, d'Europe, des pays du Pacifique, ainsi que de groupements de toute autre région géographique susceptibles de coopérer.

\* \* \*