



ASSOCIATION POUR LE  
MANAGEMENT DES RISQUES  
ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE



CHAMBRE DE COMMERCE ET  
D'INDUSTRIE DE PARIS

**POUR UNE MEILLEURE GESTION  
DES RISQUES ET DES  
ASSURANCES AU SEIN DES PME**

## *Avant propos*

### *LE CONTEXTE TENDU EN MATIERE DE RISQUES ET D'ASSURANCES...*

Plusieurs facteurs contribuent à diversifier et étendre les risques rencontrés par les entreprises : utilisation de nouvelles technologies, accroissement des échanges extérieurs, renforcement des contraintes juridiques... Pour les PME, ces facteurs sont renforcés par la double tendance des grandes entreprises à externaliser davantage leurs productions, et des donneurs d'ordres à transférer une partie du risque sur leurs sous-traitants.

En outre, cette recrudescence des risques s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de resserrement conjoncturel du marché de l'assurance, qui se traduit à la fois par des hausses de primes, et par des augmentations des franchises et des diminutions des montants des garanties.

### *...DOIT CONDUIRE A UNE PLUS GRANDE SENSIBILISATION DES PME*

Relever ces défis suppose naturellement des réformes sur le marché de l'assurance et des améliorations du contexte réglementaire ou fiscal. L'AMRAE et la CCIP ont déjà, chacune pour ce qui la concerne, pris des positions en ce sens au travers de différentes actions ou publications<sup>1</sup>. Rien ne sera cependant possible si les PME elles-mêmes ne se mobilisent pas davantage autour de ces questions. Pour le dire autrement, un renforcement de leurs compétences internes en matière de gestion des risques apparaît aujourd'hui nécessaire.

L'AMRAE et la CCIP ont souhaité présenter en commun, sous un format aussi accessible et pratique que possible, quelques principes de la gestion des risques. Notre objectif est ainsi d'aider à une meilleure identification et prévention des risques, ainsi qu'à mieux sélectionner les moyens de les couvrir. Nous aurons joué notre rôle si les lecteurs de ces fiches perçoivent la nécessité d'une plus grande mobilisation autour de la gestion des risques.

---

1. Voir notamment la lettre de M. Philippe Detrez, Président de l'AMRAE, à M. Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, en date du 12 juillet 2002 et le rapport présenté par M. Jean-Claude Canioni, *Les PME face aux difficultés d'assurance — Pour une meilleure gestion des risques*, adopté par l'Assemblée générale de la CCIP le 17 octobre 2002.

## *Table des fiches*

<b>FICHE N° 1 — LA GESTION DES RISQUES : UN ÉTAT D'ESPRIT À DÉVELOPPER</b>	<b>4</b>
<b>FICHE N° 2 — QUEL RESPONSABLE POUR LA GESTION DES RISQUES DANS L'ENTREPRISE ?</b>	<b>5</b>
<b>FICHE N° 3 — MISSIONS ET OBJECTIFS</b>	<b>6</b>
<b>FICHE N° 4 — QUELS INTERLOCUTEURS, QUELLE INFORMATION, QUELLES ACTIONS ?</b>	<b>7</b>
<b>FICHE N° 5 — INVENTORIER LES RISQUES</b>	<b>8</b>
<b>FICHE N° 6 — PRÉVENIR LES RISQUES</b>	<b>9</b>
<b>FICHE N° 7 — COUVRIR LES RISQUES</b>	<b>10</b>

## **Fiche n° 1 — La gestion des risques : un état d'esprit à développer**

*"Le risque est la condition du succès, sa bonne gestion en est une garantie."*

### **L'OBJECTIF N'EST PAS DE SUPPRIMER LES RISQUES...**

Toute entreprise humaine connaît des risques. Le risque est souvent envisagé comme un élément négatif. Mais il ne faut pas occulter la dimension positive de la prise de risques, dans la mesure où elle permet de progresser et d'innover.

Cependant l'accélération des progrès technologiques et des changements de nos sociétés crée sans cesse de nouvelles menaces et il est normal que l'homme cherche à maîtriser les risques qu'il a lui-même souvent créés. Sans être timoré par rapport à la prise de risque, il est nécessaire de réfléchir et de prendre conscience de ses conséquences, afin de posséder un tant soit peu plus de maîtrise sur les événements. Il y a là un équilibre à trouver.

Il est de fait nécessaire de distinguer deux types de risques auxquels une entreprise peut être confrontée:

- ✓ Les **risques spéculatifs**, qui sont l'essence même de l'entreprise : investir des capitaux dans une nouvelle usine, se lancer sur de nouveaux marchés, lancer un nouveau produit, etc. Ces prises de risques sont conscientes, et elles ont pour objet d'engendrer un profit.
- ✓ Les **risques purs**, traditionnellement définis comme étant le résultat du hasard. Ce sont des événements (tels que les incendies, explosions, atteintes à l'environnement, produits défectueux, etc.) engendrés par l'activité de l'entreprise qui se réalisent à la suite de concours de circonstances et sur lesquels il est possible d'agir de manière préventive ou nécessitant une couverture financière. C'est surtout pour ce type d'événement que la Gestion des Risques est nécessaire.

### **... MAIS DE LES MAÎTRISER**

Le risque nul n'existe pas, et une certaine humilité s'impose sur ce sujet. A ceci s'ajoute un facteur aggravant : la difficulté de concevoir qu'un risque est une probabilité et non un fait. Sa disparition peut d'ailleurs parfois entraîner un autre risque, susceptible d'être encore plus grave. Chaque risque doit être mesuré en termes relatifs et chaque mesure de précaution proportionnée à son objet.

**En tout état de cause, la gestion des risques doit refléter un état d'esprit. Ce qui doit être permanent, c'est la prise de conscience des phénomènes de risque, pour être capable de mieux les comprendre et de mieux les maîtriser.**

Ceci suppose d'identifier correctement les types de risques et leurs conséquences potentielles, de s'interroger sur la possibilité de les éviter ou de les prévenir, et d'avoir prévu des modes de couverture adaptés pour les situations où ces risques se manifestent.

## **Fiche n° 2 — Quel responsable pour la gestion des risques dans l'entreprise ?**

Toutes les entreprises ne disposent pas aujourd'hui d'un Gestionnaire de Risques. Cette fonction existe en général dans les grands groupes, au sein desquels il est primordial d'adopter une politique globale et commune de gestion des risques, dans le but de garder une certaine cohérence vis-à-vis de l'image de marque, mais aussi de minimiser les coûts.

Cependant, les petites et moyennes entreprises devraient également confier à l'un de leurs responsables la mission de gérer les risques de l'entreprise, c'est-à-dire de protéger l'ensemble du patrimoine (matériel, intellectuel et humain) de l'entreprise. Le **recrutement d'un Gestionnaire de Risques professionnel à temps partiel** pourrait apporter une réponse aux PME/PMI disposant d'une assise financière importante, ou dont les activités les obligent à consacrer un budget élevé à la couverture des risques. Pour les autres, cela supposera de **donner une formation à l'un des responsables déjà en place**, idéalement à celui qui sera le mieux à même de la valoriser en raison de son expérience de l'entreprise, de ses compétences et des fonctions qu'il exerce.

Le rôle du Gestionnaire de Risques consiste principalement à identifier et quantifier les risques, afin de proposer des solutions pour les réduire, et de contribuer à la mise en place de la solution retenue. De plus il est l'un des interlocuteurs privilégiés de l'entreprise pour la gestion des couvertures adoptées, et notamment des assurances. Ses missions sont donc nombreuses et complexes, et nécessitent des qualités multiples :

- ✓ il doit poser un regard différent et avoir une vision globale sur les risques de l'entreprise. Pour cela, il doit disposer de plus de **recul** que les personnes confrontées quotidiennement aux éléments de leur spécialité. Dans cette optique, il est préférable que le Gestionnaire de Risques soit relativement indépendant des fonctions immédiatement opérationnelles ;
- ✓ parallèlement, il doit être à même de **comprendre** l'ensemble des mécanismes de production (tant les techniques que les procédures), afin d'identifier les risques que ceux-ci peuvent générer ;
- ✓ pour la prévention, si une dynamique doit émaner du sommet de la hiérarchie pour donner l'impulsion, elle doit également être bien comprise à la base et à tous les niveaux intermédiaires. La **communication** est ainsi une donnée primordiale. Le Gestionnaire de Risques doit entretenir des contacts personnels et directs avec le terrain ;
- ✓ en outre, le facteur humain est crucial en matière de prévention des risques. C'est pourquoi il n'est pas inutile de **sensibiliser** fréquemment tous les acteurs, par le biais par exemple d'une formation régulièrement réactualisée ;
- ✓ dans l'idéal, le Gestionnaire de Risque doit aussi disposer des qualités pour gérer la couverture des risques. Il doit notamment être à même de **négocier** et de **sélectionner** les meilleures offres assurantielles, en évaluant le rapport entre les couvertures proposées et les coûts qui leur sont associés. Ceci suppose la maîtrise de certaines compétences juridiques, financières et commerciales.

Le Gestionnaire de Risques a ainsi un profil qu'il ne sera pas toujours aisé de trouver dans des entreprises de taille limitée. Cependant, ces missions pourront être confiées par exemple à un responsable de fabrication/maintenance ou à un responsable qualité-sécurité-environnement. Dans la mesure où le Gestionnaire de Risque doit savoir prendre du recul par rapport à son environnement quotidien, il sera alors utile qu'il reçoive une formation complémentaire à la gestion des risques et aux techniques de prévention/protection. Le cas échéant, un audit externe pourrait aussi apporter des recommandations qui constitueront une bonne base de travail. Enfin, la partie assurance pourra être traitée en collaboration avec le responsable financier ou le comptable de l'entreprise.

## **Fiche n° 3 — Missions et objectifs**

### **MISSIONS**

La mission du Gestionnaire de Risques consiste à donner à la Direction des outils d'aide à la décision, pour arbitrer entre les différentes priorités, afin de préserver l'ensemble des ressources, dans un souci d'optimisation économique.

Plus précisément, cela consiste à :

- ✓ Identifier les risques majeurs susceptibles d'affecter l'entreprise dans son patrimoine et son résultat ;
- ✓ Fournir, à tous les niveaux de l'entreprise, l'encadrement technique et la formation nécessaire pour réduire les risques ;
- ✓ Négocier et gérer les couvertures financières et assurances de l'entreprise ;
- ✓ Superviser et simplifier les programmes d'assurance lorsqu'ils concernent plusieurs établissements dotés d'une certaine indépendance ;

### **OBJECTIFS**

Pour mener à bien cette mission, il est nécessaire de remplir les quatre objectifs suivants:

- ✓ **Evaluer** : Entretenir une veille régulière, face à la montée en puissance de risques de tout genre.
- ✓ **Maîtriser** : Il faut organiser des actions coordonnées au sein de l'entreprise.
- ✓ **Sensibiliser** : il faut convaincre l'ensemble des acteurs concernés de la pertinence de la démarche, afin de les impliquer dans la mise en œuvre quotidienne des systèmes de prévention, ainsi que dans la remontée des informations.
- ✓ **Financer** : Il faut trouver le bon équilibre entre les capacités d'auto-couverture des risques de l'entreprise et les avantages procurés par le marché de l'assurance.

## **Fiche n° 4 — Quels interlocuteurs, quelle information, quelles actions ?**

### **LES INTERLOCUTEURS**

Le Gestionnaire de Risques peut travailler étroitement avec divers prestataires tels que des cabinets de courtage, des compagnies d'assurance, des bureaux d'études.

Mais il est primordial de souligner que le Gestionnaire de Risques a aussi et surtout une mission transversale au sein de l'entreprise ; il travaille en partenariat avec un grand nombre d'interlocuteurs, afin de pouvoir adopter une vision la plus globale possible, à partir du savoir et savoir-faire de chacun :

- ✓ la Direction
- ✓ les Responsables financiers et/ou techniques
- ✓ les Directeurs d'usines et Responsables sécurité
- ✓ la plupart des Responsables fonctionnels

### **LA CENTRALISATION DE L'INFORMATION**

Une part importante de la mission du Gestionnaire de Risques est le traitement et la centralisation de l'information, de façon à :

- ✓ identifier les dysfonctionnements ;
- ✓ mettre en place des actions correctives ;
- ✓ diminuer les coûts internes.

### **ACTIONS**

Pour mener à bien sa mission, et remplir ses objectifs, il est possible de recenser une série d'actions essentielles à la Gestion des Risques :

- ✓ **Gérer les incidents et les crises** : Mettre en place des systèmes de réaction souple, afin d'éviter la transformation d'incidents en crise. Procéder à un retour d'expérience, un travail d'analyse sur les causes des incidents permettant d'éviter des crises ultérieures.
- ✓ **Contrôler** : Un bon nombre des tâches de prévention étant réalisées par d'autres, il est nécessaire de vérifier la cohérence de l'ensemble.
- ✓ **Communiquer** : L'objectif est de parvenir à développer une véritable culture en matière de Gestion des Risques, à tous les niveaux.
- ✓ **Négocier des contrats** : Contrôler les prestations et réduire les coûts, en sélectionner la meilleure offre sur chaque type de risque ou choisir de confier l'ensemble à une même compagnie pour négocier un prix d'ensemble.
- ✓ **Optimiser le coût global du risque** : Activité importante dans la mesure où les différents coûts sont étroitement liés : coûts des mesures de prévention et protection ; coûts des assurances ; coûts des pertes conservées ; coûts de gestion de ces différents postes.
- ✓ **Gérer les flux financiers**

## **Fiche n° 5 — Inventorier les risques**

*« Toute entreprise doit faire face aux risques qu'elle encourt elle-même, mais aussi aux risques qu'elle fait courir à des tiers. »*

- ✓ **Les risques financiers** : hausse des taux d'intérêt, variations des prix des matières premières, risque de change...
- ✓ **Les risques liés à la production** :
  - En amont de la production : risques liés aux fournisseurs
    - Sécurité et qualité de l'approvisionnement
  - Au niveau des unités de production : risques physiques ou techniques
    - Dommages aux biens (incendie, bris de machines, catastrophes naturelles ... )
    - Dommages aux personnes (accidents du travail par exemple)
    - Dommages à l'environnement (pollution)
  - En aval de la production
    - Risques liés à la vente : risque politique, risque crédit
    - Risques liés aux produits : défaut de qualité, mauvaise utilisation des produits...
- ✓ **Les autres risques**
  - Risques liés aux transports
  - Risques de fraude, détournement, vol
  - Risques liés à la flotte automobile
- ✓ **Les risques émanant de l'environnement**

Dans la Gestion des Risques, il est en outre essentiel de tenir compte de diverses pressions externes, liées à :

- l'environnement réglementaire
- l'environnement social
- l'environnement naturel (l'écologie)
- l'environnement politique
- l'environnement économique
- l'environnement concurrentiel



## **Fiche n° 6 — Prévenir les risques**

Il est nécessaire de traiter les problèmes à leur origine. La prévention se révèle pour cela être une solution efficace, d'autant plus qu'elle permet de réduire les coûts d'assurance. La prévention a un coût, mais elle rapporte également en termes de compétitivité. De plus, avec une bonne analyse du risque en amont, et pour peu qu'une volonté soit clairement exprimée, la plus grande partie du travail de prévention peut être fait avec des moyens réduits.

La mise en œuvre de la prévention passe par différentes phases :

### **✓ Analyser les risques (identification et quantification)**

Tout risque se caractérise par trois aspects :

- son fait générateur, qui peut se classer sous quatre rubriques : le fait de l'homme, les événements naturels, les concours de circonstances, le fait du prince.
- sa manifestation
- ses conséquences

Il est nécessaire de recenser les points dangereux et les points névralgiques, de déterminer les points vulnérables (estimation des risques encourus), d'évaluer les conséquences des risques en termes de pertes et de temps d'arrêt, et de hiérarchiser les points vulnérables (temps d'arrêt, pertes maximum supportables ; données stratégiques, choix politiques).

### **✓ Rechercher et proposer des solutions**

### **✓ Maîtriser les risques (prévention et protection)**

La prévention repose sur des méthodes et une organisation internes à l'entreprise. Elle réduit la probabilité de survenance d'un sinistre. Par exemple :

- Faire respecter les consignes d'interdiction de fumer.
- Faire respecter la procédure de permis de feu quand on soude ou on meule : protéger le lieu de travail contre l'incendie puis surveiller pendant 2 heures après la fin des travaux pour éviter la reprise de feu.
- Ne pas stocker des produits inflammables ou explosifs (solvants, huiles pour machine...) dans des endroits à risques de l'entreprise (chaufferies, zones de production...).

La protection repose sur des investissements et réduit la gravité du sinistre quand il survient. Par exemple : contrôler un incendie dès son départ en installant un système d'extinction automatique par eau (sprinklers).

### **✓ Contrôler**

A partir du moment où le système de prévention prend son essor, le Gestionnaire de Risques supervise et contrôle son fonctionnement et fait vivre le système de prévention en collaboration avec les techniciens.

### **✓ Procéder si nécessaire à un audit externe**

### **✓ Actualiser régulièrement le processus**

## **Fiche n° 7 — Couvrir les risques**

### **OBJECTIF**

La couverture ou le financement des risques vise à aider l'entreprise à faire face aux coûts engendrés par un événement imprévu. Conçu à l'origine pour référencer un actif (exemple : la reconstruction d'un bâtiment sinistré), sa nature évolue aujourd'hui vers un objectif de préservation du résultat.

Différentes techniques sont disponibles pour financer des risques en fonction de la capacité financière des entreprises.

### **L'ASSURANCE (LE TRANSFERT DES RISQUES)**

Il s'agit de transférer la couverture, mais aussi la gestion des sinistres et de ses conséquences à un tiers : l'assureur. Tous les risques ne peuvent cependant pas être assurés. Le risque doit être :

- aléatoire ;
- quantifiable, l'assureur doit disposer de statistiques lui permettant de situer le risque sur une échelle ;
- compensable au plan financier, l'assureur doit couvrir un nombre suffisant de risques de même nature pour pouvoir financer, à l'aide des primes encaissées, les sinistres à venir. A défaut, il doit pouvoir recourir à la réassurance.

### **LA NON-ASSURANCE (LA RETENTION DES RISQUES)**

Par non-assurance, il faut entendre les pertes non couvertes par les assurances souscrites par l'entreprise, et qu'elle doit donc supporter elle-même si elles se réalisent.

La non-assurance peut relever d'une décision volontaire — il s'agit d'une acceptation d'assumer le risque — ou être dû à une absence d'identification de certains risques. La décision de ne pas assurer un risque, lorsqu'il a été identifié, tient compte de l'estimation de son impact sur les résultats de l'entreprise et de l'incidence fiscale, puisque les primes d'assurance sont passibles de taxes spécifiques et les indemnités d'assurance sont soumises à impôt. En tout état de cause, les charges financières potentielles impliquées par les risques non assurés doivent pouvoir être supportées par l'entreprise sans que la continuité de ses principales activités ne soit mise en cause.

#### **✓ La franchise**

Le mécanisme de la franchise consiste à conserver une certaine partie du risque : les pertes inférieures au montant de la franchise restent à la charge de l'assuré et si les pertes dépassent ce montant, l'indemnité versée en sera réduite d'autant. Les objectifs de la franchise sont les suivants :

1. diminuer le taux de sinistralité de l'entreprise, en ne déclarant que les montants supérieurs à un seuil donné ;
2. réaliser des économies sur le coût de l'assurance, en n'assurant pas les risques dont les montants sont facilement absorbables ;

#### **✓ Les provisions pour risques**

C'est le moyen le plus économique pour faire face à des sinistres prévisibles statistiquement **dans un exercice social donné**. En revanche, constituer des provisions exceptionnelles pour s'auto-assurer n'est pas très satisfaisant dans la mesure où les provisions de propre assureur ne sont pas déductibles fiscalement, tandis que les primes d'assurance normalement le sont.

## *Ressources complémentaires*

- ✓ Assurances des risques d'entreprise. Editions Francis Lefebvre.
- ✓ Lamy Assurances. Editions Lamy.
- ✓ Centre de documentation et d'information de l'assurance ([www.cdia.fr](http://www.cdia.fr))



ASSOCIATION POUR LE  
MANAGEMENT DES RISQUES  
ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Secrétariat général

9-11, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris

site web : [www.amrae.asso.fr](http://www.amrae.asso.fr)



CHAMBRE DE COMMERCE ET  
D'INDUSTRIE DE PARIS

Direction générale adjointe  
chargée des études et de l'information  
Département économique et financier

27, avenue de Friedland  
75008 Paris

site web : [www.ccip.fr](http://www.ccip.fr)