

**AMERICAN BANKERS ASSOCIATION**  
**CONFÉRENCE SUR LA GESTION DES RISQUES ET L'ASSURANCE**  
**FORUM CADRES SUPÉRIEURS**

**BLASPHEME CONTRE LA GESTION DES  
RISQUES**

**The Wyndham Hotel**

**Orlando, Floride - Etats-Unis**

**25 Janvier 1999**

**William J. Kelly**

**Directeur Général  
J.P. Morgan**

**Président  
IFRIMA  
[www.rims.org/ifrima](http://www.rims.org/ifrima)**

**WILLIAM J. KELLY**

William J. Kelly est Managing Director de J.P. Morgan, dont il est aussi le COO du groupe de Corporate Services. Ses responsabilités comprennent la gestion des risques et de l'assurance et un certain nombre d'autres ressources de l'entreprise. Avant d'entrer chez J.P. Morgan il y a quatorze ans, il était directeur des risques et de l'assurance chez Merrill Lynch.

Monsieur Kelly est actuellement Président d'IFRIMA (International Federation of Risk and Insurance Management Associations), une entité regroupant 30 associations de plus de 20 pays à travers le monde. En 1995-96, il a été Président de la RIMS (Risk and Insurance Management Society), la plus importante organisation de ce type au monde, regroupant 4 500 entités aux Etats-Unis et au Canada représentés par 8 000 délégués individuels. Monsieur Kelly est membre du Conseil consultatif de gestion des risques de la compagnie d'assurance Allianz, directeur de la Spencer Educational Foundation et a été membre du conseil exécutif de gestion des risques de la compagnie d'assurance mutuelle Protection. Il a reçu le Prix de gestion des risques Matthew Lenz en 1995 attribué par la section de New York du CPCU. Il a fait de nombreuses interventions sur la gestion des risques et de l'assurance lors de conférences organisées dans le monde entier et a publié un grand nombre d'articles sur le sujet.

Il a été Président du comité Assurance de l'ABA (American Bankers Association), a présidé la Conférence nationale de 1993 de l'ABA sur la gestion des risques et la sécurité nationale et co-présidé le Forum de 1995 sur la gestion des risques à Monte Carlo.

Monsieur Kelly a commencé sa carrière comme assureur auprès de l'INA en 1972, avant d'être nommé cadre dans le Département de gestion des risques de la Chase Manhattan Bank puis vice président de Bankers Trust Company.

Monsieur Kelly a reçu une licence de littérature anglaise de Fordham University à New York et une maîtrise de gestion de la Fordham Graduate School of Business au Lincoln Center.

**« LA TRADITION VEUT QUE DANS LES ENTREPRISES, LES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS, LES UNIVERSITÉS ET LES GOUVERNEMENTS LES RISQUES GÉRÉS PAR LES GESTIONNAIRES DU RISQUE D'ORGANISATIONS AIENT ÉTÉ DES RISQUES POUVANT ÊTRE COUVERTS PAR DES ASSURANCES, ALORS QUE LES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ, PARMIS LESQUELS FIGURENT CEUX CRÉÉS PAR LES INCERTITUDES POLITIQUES, LA CONCURRENCE, LES RISQUES D'EXPLOITATION OU LES PROBLÈMES DE PERSONNES, ÉTAIENT DU RESSORT DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE. DANS LES DEUX CAS, LE BUT EST LE MÊME : IL S'AGIT DE PRODUIRE LE MEILLEUR RÉSULTAT POSSIBLE SUR LE PLAN FINANCIER; IL EST ÉVIDENT QUE LE PROCESSUS DE GESTION ET L'OBJECTIF SONT LES MÊMES À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION ET QUE GÉRER C'EST GÉRER LES RISQUES. »**

**DOUGLAS BARLOW  
1907 – 1998**

## **UN BLASPHEME**

**CET EXPOSÉ NE RESSEMBLE EN RIEN À TOUT CE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ  
PU LIRE SUR LA GESTION DES RISQUES. CECI EST UN DÉFI AUX DOGMES  
QUI ONT SERVI DE FONDEMENT À LA GESTION DES RISQUES ET QUI LUI  
SERVENT ENCORE DE REMPART À CE JOUR.**

## **LA LÉGENDE DES ORIGINES DE LA GESTION DES RISQUES**

**SI L'ON EN CROIT LA TRADITION ORALE, LA GESTION DES RISQUES EST  
NÉE AU MILIEU DU VINGTIÈME SIÈCLE AU ÉTATS-UNIS. À L'ÉPOQUE, LE  
RESPONSABLE DE L'ASSURANCE FAISAIT PARTIE DU DÉPARTEMENT DES  
ACHATS DE L'ENTREPRISE. ET QUAND ON RACONTE L'HISTOIRE, LES  
TERMES DE « RESPONSABLE DE L'ASSURANCE » ET DE « DÉPARTEMENT  
ACHATS » S'UTILISENT AVEC UNE CONNOTATION NÉGATIVE, CE QUI  
MONTRE BIEN LE CHEMIN ACCOMPLI PAR LE GESTIONNAIRE DES  
RISQUES DEPUIS CES HUMBLÉS DÉBUTS. CELUI QUI VOUS PARLE DE  
RESPONSABLE DE L'ASSURANCE ET DU DÉPARTEMENT DES ACHATS  
VEUT VOUS FAIRE IMAGINER UN BUREAU EN SOUS-SOL, OCCUPÉ PAR DES  
GENS EN MANCHES DE LUSTRINE, TRAVAILLANT AVEC DES CRAYONS ET  
DES GOMMES DANS UNE ODEUR DE VIEUX TABAC AVEC EN FOND**

**SONORE LE BRUIT DES TAMPONS S'ABATTANT SUR DES PILES DE  
FORMULAIRES.**

**LE DESTIN DE LA GESTION DES RISQUES VOULAIT QU'ELLE  
TRANSCENDE CES ORIGINES MODESTES. LE VILAIN PETIT CANARD  
QU'ÉTAIT L'ACHAT D'ASSURANCE ALLAIT SE TRANSFORMER EN CYGNE,  
LA GESTION DES RISQUES. CE DOMAINE, QUI ÉTAIT CELUI DES  
COULISSES ADMINISTRATIVES, ALLAIT ATTEINDRE LES SPHÈRES DE LA  
GESTION ET DEVENIR LE DOMAINE DE PROFESSIONNELS.**

**LE DOGME À LA BASE DE LA NOUVELLE RELIGION DE LA GESTION DES  
RISQUES ÉTAIT QUE GÉRER LES RISQUES N'ÉTAIT PAS ACHETER DE  
L'ASSURANCE. FORT BIEN, MAIS QU'ÉTAIT-CE DONC ? LES  
GESTIONNAIRES DE RISQUES PROMIRENT DE SE CONSACRER À  
IDENTIFIER, ÉVALUER ET LIMITER LES RISQUES. CE N'EST QUE SI LES  
ARMES DE LA NOUVELLE RELIGION ÉTAIENT IMPUISSANTES DEVANT LE  
POUVOIR DIABOLIQUE DE CERTAINS RISQUES DÉVASTATEURS QUE L'ON  
ENVISAGERAIT DES FINANCEMENTS ET, DANS CE CAS, LA PREMIÈRE  
ALTERNATIVE SERAIT L'AUTOFINANCEMENT. ALORS, MAIS ALORS  
SEULEMENT, QUAND TOUTES LES AUTRES STRATÉGIES AURAIENT  
ÉCHOUÉ, CELUI QUI VENAIT D'ÊTRE CONSACRÉ GESTIONNAIRE DES**

**RISQUES AURAIT À S'ABAISSE AU POINT DE FAIRE COMMERCE AVEC  
LES MÉPRISABLES VENDEURS DE PRODUITS D'ASSURANCE.**

### **L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RISQUES**

**DANS LES ANNÉES QUI SUIVIRENT, LES GESTIONNAIRES DES RISQUES  
CONTINUÈRENT À TENTER DE DÉFINIR UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE  
DISTINCTE DE CELLE D'ACHETEUR D'ASSURANCE. MAIS CETTE QUÊTE  
D'UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE COHÉRENTE N'EMPÊCHAIT PAS QUE  
LES RESPONSABILITÉS DES GESTIONNAIRES DES RISQUES ÉTAIENT  
TELLEMENT DIFFÉRENTES D'UN SECTEUR ÉCONOMIQUE À L'AUTRE, ET  
MÊME D'UNE ENTREPRISE À L'AUTRE, QUE LA SEULE ACTIVITÉ  
VÉRITABLEMENT COMMUNE À TOUS LES GESTIONNAIRES DES RISQUES  
CONSISTAIT EN L'ACHAT D'ASSURANCE.**

**L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION FONDÉE PAR LES GESTIONNAIRES  
DES RISQUES TRADUIT LEUR LUTTE POUR SE DISTANCER DE L'ACHAT  
D'ASSURANCE. FONDÉE EN 1950, AVANT LA MÉTAMORPHOSE DE  
L'ACHETEUR D'ASSURANCE, ELLE S'APPELAIT « NATIONAL INSURANCE  
BUYERS' ASSOCIATION ». CINQ ANS PLUS TARD, ON AVAIT COMMENCÉ  
À PERCEVOIR L'ÉVOLUTION DE LA PROFESSION, QUI FAISAIT QU'AU LIEU  
D'ACHETER ON GÉRAIT, ET LE NOM DE L'ASSOCIATION FUT CHANGÉ,**

**POUR DEVENIR « AMERICAN SOCIETY OF INSURANCE MANAGEMENT ».**  
**EN 1975, ON ARRIVA AU TERME DE CETTE ÉVOLUTION, LE NOM FUT**  
**ENCORE MODIFIÉ ET L'ASSOCIATION DEVINT : « RISK AND INSURANCE**  
**MANAGEMENT SOCIETY (RIMS) ». CERTAINS ONT SUGGÉRÉ DEPUIS QUE**  
**LE TERME D'ASSURANCE SOIT ABANDONNÉ, AFIN QUE LE LIEN EXISTANT**  
**ENCORE AVEC L'ACHAT D'ASSURANCE SOIT ROMPU.**

**MÊME LA RIMS CONTINUE DE LUTTER AVEC DES PROBLÈMES**  
**D'IDENTITÉ. EN EFFET, CE N'EST PAS UNE ASSOCIATION SECTORIELLE**  
**REPRÉSENTANT LES INTÉRÊTS D'UN SECTEUR ÉCONOMIQUE**  
**PARTICULIER COMME L'AMERICAN BANKERS ASSOCIATION. LES**  
**MEMBRES DE LA RIMS CE SONT DES ENTREPRISES DANS TOUS LES**  
**SECTEURS, NOTAMMENT LA PLUPART DE CELLES FIGURANT SUR LA**  
**LISTE FORTUNE 1000, ET C'EST TOUJOURS UN VÉRITABLE DÉFI POUR**  
**L'ASSOCIATION QUE DE PARLER D'UNE SEULE VOIX SUR DES SUJETS DE**  
**PORTÉE GÉNÉRALE.**

**LA RIMS N'EST PAS NON PLUS UNE ASSOCIATION DE PROFESSIONNELS,**  
**COMME L'AMERICAN INSTITUTE OF CHARTERED PROPERTY AND**  
**CASUALTY UNDERWRITERS (AICPCU) . SES MEMBRES NE SONT PAS DES**  
**INDIVIDUS MAIS DES ENTREPRISES ET AUTRES ENTITÉS JURIDIQUES,**  
**LES INDIVIDUS ÉTANT DES REPRÉSENTANTS DES SOCIÉTÉS-MEMBRES**

**ET NE PARTAGEANT AUCUN CRITÈRE D'AGRÈMENT COMMUN, QU'IL SOIT PROFESSIONNEL OU ACADÉMIQUE.**

**CES DERNIÈRES ANNÉES, ON A DE PLUS EN PLUS PRIS CONSCIENCE DU FAIT QUE LA PORTÉE TRADITIONNELLE DE LA GESTION DES RISQUES ÉTAIT TRÈS LIMITÉE ET QU'ELLE IGNORAIT UN GRAND NOMBRE DE RISQUES FINANCIERS ET DE RISQUES D'EXPLOITATION AUXQUELS ÉTAIENT CONFRONTÉES LES ENTREPRISES. LES GESTIONNAIRES DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE SE SONT DONC VUS ENCOURAGÉS À S'IMPLIQUER PLUS AVANT DANS LA GESTION, EN S'ATTAQUANT À DES RISQUES FINANCIERS ET DES RISQUES D'EXPLOITATION PLUS ÉTENDUS ET SONT MAINTENANT DANS UNE SITUATION QUI LEUR PERMET D'APPORTER UNE PIERRE PLUS IMPORTANTE À L'ÉDIFICE. IL N'EN RESTE PAS MOINS QUE CE NE SONT PAS EUX, EN GÉNÉRAL, QUI SONT LES PLUS QUALIFIÉS POUR GÉRER CES RISQUES. LE TERME MÊME DE GESTIONNAIRE DES RISQUES A ÉTÉ REPRIS PAR DES SPÉCIALISTES DES RISQUES DE CRÉDIT, DE MARCHÉ ET D'ACTIVITÉ.**

### **SOUS-TRAITANCE**

**AYANT PASSÉ DES DIZAINES D'ANNÉES À SE DISTANCER DE LEURS HUMBLER ORIGINES DE RESPONSABLES DE L'ACHAT D'ASSURANCES,**

**LES TENANTS DE LA GESTION DES RISQUES N'EURENT PAS À SE PRÉOCCUPER DE CES PROBLÈMES JUSQU'AU DÉBUT DES ANNÉES 90 : C'EST À CETTE ÉPOQUE QUE L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS ABOUTIT AU SCHISME QU'ON ALLAIT APPELER « SOUS-TRAITANCE ».**

**À L'ÉPOQUE, DES RUMEURS ONT CIRCULÉ SUR UNE GROSSE ENTREPRISE DE TECHNOLOGIE QUI ALLAIT SOUS-TRAITER SA FONCTION DE GESTION DE L'ASSURANCE ET DES RISQUES. LES COMPAGNIES DE COURTAGE D'ASSURANCE COMMENCÈRENT À ÉLABORER DES STRATÉGIES DESTINÉES À PROFITER DE CETTE NOUVEAUTÉ. IL S'ENSUIVIT UNE VAGUE DE FUREUR ET D'ACCUSATIONS JUSQU'À CE QUE L'ON DÉCOUVRÎT QUE LA FONCTION DE GESTION DE L'ASSURANCE ET DES RISQUES FAISAIT D'ORES ET DÉJÀ USAGE DE SOUS-TRAITANCE.**

**SOUS-TRAITER PERMET D'AVOIR UNE ÉQUIPE INTERNE MINIMALE QUI GÈRE DES RESSOURCES EXTERNES IMPORTANTES. PENDANT PLUSIEURS DIZAINES D'ANNÉES, L'UNITÉ DE GESTION DE L'ASSURANCE ET DES RISQUES TYPE AVAIT ÉTÉ FORMÉE D'UNE POIGNÉE DE PERSONNES GÉRANT LES RISQUES DE FAÇON GLOBALE PAR LE BIAIS DES VASTES RESSOURCES EXTERNES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE ET DE COURTAGE MONDIALES.**

**L'ENTREPRISE DE TECHNOLOGIE QUI A SOUS-TRAITÉ LA GESTION DE SES RISQUES AVAIT AUPARAVANT DES EMPLOYÉS QUI, DE PAR LE MONDE, ACHETAIENT DE L'ASSURANCE AVEC UNE COORDINATION MINIMALE QUAND ELLE N'ÉTAIT PAS NULLE. LA FAMEUSE « SOUS-TRAITANCE » DONT ON PARLA TANT, EUT POUR EFFET DE CRÉER UNE STRUCTURE PLUS CARACTÉRISTIQUE, COMPOSÉE D'UN PETIT NOMBRE DE PERSONNES GÉRANT DU SIÈGE LES RISQUES ET L'ASSURANCE AU NIVEAU MONDIAL PAR LE BIAIS DE LA RESSOURCE EXTÉRIEURE DES ASSUREURS ET COURTIER D'ASSURANCE.**

### **GESTION DE LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS**

**LA GESTION DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE AVAIT UTILISÉ LE SYSTÈME DE SOUS-TRAITANCE BIEN AVANT QUE LE MOT DE « SOUS-TRAITANCE » NE SOIT UTILISÉ. CE N'EST QUE DEPUIS PEU QUE CE MODE DE FONCTIONNEMENT A ÉTÉ ÉTENDU À D'AUTRES RESSOURCES INTERNES QUI FINISSAIENT PAR UTILISER DE NOMBREUX MEMBRES DU PERSONNEL, COMME LA TECHNOLOGIE, LA GESTION DES LOCAUX, LES REPAS, ETC. . CETTE NOUVELLE TENDANCE VERS UNE UTILISATION DE PLUS EN PLUS LARGE DE LA SOUS-TRAITANCE A CRÉÉ UN BESOIN EN CADRES POUVANT GÉRER EFFICACEMENT LES RESSOURCES EXTERNES VITALES POUR L'ENTREPRISE. CECI A PRIS LA**

**FORME D'UNE FONCTION DE GESTION, QU'ON APPELLE LA GESTION DE LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS.**

**DISONS-LE EN DEUX MOTS, LE PRINCIPE DE LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEURS EST QUE LE POUVOIR D'ACHAT DOIT ÊTRE UTILISÉ AU MAXIMUM AUPRÈS D'UN NOMBRE DE FOURNISSEURS AUSSI LIMITÉ QUE POSSIBLE, TOUT EN NE CRÉANT PAS D'EXCESSIVE DÉPENDANCE VIS À VIS D'UN FOURNISSEUR OU DE PLUSIEURS FOURNISSEURS. LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEURS IMPOSE QUE CEUX-CI AIENT UNE ASSISE FINANCIÈRE SUFFISANTE ET QU'ILS SOIENT ENGAGÉS SUR UNE BASE CONTRACTUELLE APPROPRIÉE. LE BUT À LONG TERME EST DE METTRE EN PLACE DES PARTENARIATS MUTUELLEMENT PROFITABLES AVEC CEUX QUI FOURNISSENT LES RESSOURCES EXTERNES CRITIQUES ET SUR UNE BASE AUSSI RENTABLE QUE POSSIBLE.**

**TOUT CECI DOIT SEMBLER EXTRÊMEMENT FAMILIER AUX GESTIONNAIRES DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE QUI, DE FAÇON TRÈS RÉGULIÈRE, SONT IMPLIQUÉS DANS TOUTES LES ACTIVITÉS QUI VIENNENT D'ÊTRE MENTIONNÉES : ILS SURVEILLENENT CONSTAMMENT LA NOTATION FINANCIÈRE DE LEURS ASSUREURS, NE PLACENT JAMAIS PLUS DE RISQUE CHEZ UN ASSUREUR QUE LA PRUDENCE NE L'IMPOSE AU**

**REGARD DES ACTIFS ET SURPLUS DUDIT ASSUREUR ; FORMULENT LES CLAUSES DES CONTRATS DESTINÉS À METTRE EN PLACE LA BASE D'UN PARTENARIAT FINANCIER À LONG TERME, TOUT EN LAISSANT LA PLACE À UNE CERTAINE SOUPLESSE ; ET PARVIENNENT À FAIRE TOUT CELA EN UTILISANT AU MIEUX ET EN GÉRANT LES RESSOURCES DES FOURNISSEURS ET INTERMÉDIAIRES DU MONDE ENTIER.**

**DANS LA PLUPART DES ENTREPRISES, LE DÉPARTEMENT DE LA GESTION DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE EST L'EXEMPLE EXTRÊME DE GESTION FOURNISSEURS CENTRALISÉE. DANS DE NOMBREUSES ENTREPRISES, C'EST UNE QUESTION DE POLITIQUE ÉTABLIE : AUCUN EMPLOYÉ NE PEUT AVOIR DES RELATIONS COMMERCIALES AVEC LES ASSUREURS ET COURTIER EN ASSURANCE DU MONDE ENTIER EN DEHORS DU PETIT NOMBRE DE PERSONNES QUI TRAVAILLENT DANS LE SERVICE DE LA GESTION DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE. CE SYSTÈME PERMET D'UTILISER AU MIEUX LES PARTENAIRES D'ASSURANCE ET DE POUVOIR GÉRER LA RELATION AVEC EUX. BIEN QUE CE TYPE DE CONTRÔLE CENTRALISÉ NE SOIT PAS APPROPRIÉ POUR DE NOMBREUX AUTRES DOMAINES DE L'ACHAT, UNE GESTION EFFICACE DE LA RELATION FOURNISSEURS EXIGE QU'UNE PERSONNE SOIT AU COURANT DES DÉPENSES POUR TOUS LES FOURNISSEURS DANS UNE**

**CATÉGORIE DONNÉE, AFIN DE S'ASSURER QUE LES MEILLEURES  
TECHNIQUES DE GESTION FOURNISSEURS SOIENT UTILISÉES.**

**LES GESTIONNAIRES DES RISQUES ONT RAISON DE CHERCHER À  
APPORTER LEUR PIERRE À L'ÉDIFICE EN ÉLARGISSANT LEURS  
COMPÉTENCES ET EN S'IMPLIQUANT DANS LES EFFORTS DE  
L'ENTREPRISE POUR S'ATTAQUER AUX PROBLÈMES FINANCIERS ET  
D'EXPLOITATION. MAIS LÀ ENCORE, IL NE FAUT PAS QU'ILS LIMITENT  
LEUR DOMAINE. PLUSIEURS ÉTABLISSEMENTS DE SERVICES FINANCIERS  
ONT, AVEC L'AIDE DE CONSULTANTS, ÉVALUÉ LA DIVERSITÉ DES  
RISQUES AUXQUELS EST, EN GÉNÉRAL, CONFRONTÉE UNE ENTREPRISE  
ET CONCLU QU'IL Y AVAIT CINQ DOMAINES ESSENTIELS DE RISQUES :**

- MARCHÉ/CRÉDIT**
- VOLATILITÉ DES REVENUS**
- EXPLOITATION**
- CAPITAL**
- VARIABILITÉ DES CHARGES**

**SI LE PREMIER RISQUE MENTIONNÉ, LE RISQUE DE MARCHÉ ET DE CRÉDIT, EST PLUS IMPORTANT POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE SERVICES FINANCIERS, TOUTES LES ENTREPRISES Y SONT CEPENDANT CONFRONTÉES. LE DERNIER RISQUE, CELUI QUI CONCERNE LA VARIABILITÉ DES CHARGES, DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE GESTION DES RISQUES DÉPENSES. UNE DÉFINITION RUDIMENTAIRE DU RISQUE DE VARIABILITÉ DES CHARGES POURRAIT ÊTRE QUE CE RISQUE EST CELUI QUE LA STRUCTURE DE DÉPENSES DE L'ENTREPRISE NE PUISSE SUPPORTER LES FLUCTUATIONS DES CYCLES ÉCONOMIQUES OU QU'ELLE SOIT AFFECTÉE DE FAÇON NÉGATIVE PAR LES VARIATIONS DE FACTEURS ÉCONOMIQUES EXTERNES. DANS LA STRUCTURE DES DÉPENSES, UN DES POSTES QUI GAGNE EN IMPORTANCE EN PLUS DE CELUI DES COÛTS D'INFRASTRUCTURE EST LE COÛT DES BIENS ET SERVICES ACHETÉS À L'EXTÉRIEUR. LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEURS EST DONC UN FACTEUR ESSENTIEL D'UNE GESTION EFFICACE DES RISQUES DE DÉPENSES. LES GESTIONNAIRES DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE L'ONT APPRIS, LA CRÉATION DE PARTENARIATS À LONG TERME AVEC LES FOURNISSEURS PEUT, DANS UNE LARGE MESURE, LIMITER L'IMPACT DES CHANGEMENTS DES MARCHÉS.**

**TOUT CECI NOUS AMÈNE AU THÈME CENTRAL DE CET EXPOSÉ ET AU PRINCIPAL BLASPHEME DONT IL SE FAIT L'ÉCHO, C'EST À DIRE, QU'APRÈS DE LONGUES ANNÉES PASSÉES À SE DISTANCER DE LA FONCTION ACHAT EN GÉNÉRAL ET DE L'ACHAT D'ASSURANCE EN PARTICULIER, LE GESTIONNAIRE DES RISQUES POURRAIT BIEN ÊTRE LA PERSONNE LA MIEUX PLACÉE EN TERMES D'EXPÉRIENCE ET DE COMPÉTENCES POUR S'ATTAQUER À LA GESTION DES RISQUES DÉPENSES, EN ASSUMANT LA RESPONSABILITÉ D'UN PLUS VASTE ÉVENTAIL D'APPROVISIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.**

### **LA FONCTION ACHATS**

**PENDANT LES DIZAINES D'ANNÉES PASSÉES PAR LES GESTIONNAIRES DE RISQUES À ESSAYER DE DÉFINIR LEUR IDENTITÉ EN SE DISTINGUANT PAR RAPPORT À LA FONCTION ACHAT, CELLE-CI A ÉVOLUÉ ET EST DEVENUE L'UNE DES PRINCIPALES FONCTIONS DES ENTREPRISES MODERNES.**

**EN FÉVRIER 1995, LA REVUE FORTUNE CARACTÉRISAIT LA NOUVELLE « FORCE DE L'ACHAT » DE LA FAÇON SUIVANTE :**

**« POUR AT&T, C'EST ALLER TOUT DROIT VERS UNE RÉDUCTION DES COÛTS DE 1 MILLIARD DE \$... C'EST LA VOIE TOUTE TRACÉE CHOISIE POUR REVIVIFIER ALLIED SIGNAL. LE CHEMIN QUI MÈNE AUX ÉCONOMIES EST LARGE ET IL PASSE PAR LE POUVOIR D'ACHAT... IL NE FAUT PAS S'ÉTONNER QUE LE SECTEUR ACHATS AIT ATTIRÉ CERTAINS DES JEUNES CADRES LES PLUS PROMETTEURS... ON COMMENCE À OBSERVER UNE MODIFICATION DE LA STRUCTURE DU TISSU ÉCONOMIQUE AMÉRICAIN. »**

**DEPUIS QUE CET ARTICLE A ÉTÉ ÉCRIT, IL Y A PRÈS DE QUATRE ANS, LA GESTION DES DÉPENSES EST DEVENU UN MOTEUR ENCORE PLUS IMPORTANT POUR L'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES AU NIVEAU MONDIAL. LES CONSOLIDATIONS RÉCEMMENT ANNONCÉES SOULIGNENT INLIASSABLEMENT QUE LA CRÉATION DE VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE PASSE PAR LA RÉDUCTION DES DÉPENSES.**

**POUR ÉVALUER L'IMPORTANCE DE L'OPPORTUNITÉ OFFERTE, LE GESTIONNAIRE DES RISQUES DEVRAIT COMPARER LA TOTALITÉ DES FONDS DÉPENSÉS PAR UNE ENTREPRISE POUR TOUS LES ACHATS SUR**

**UN AN AVEC LA TOTALITÉ DÉPENSÉE POUR L'ASSURANCE, OU MÊME POUR LE COÛT TOTAL DE LA COUVERTURE DES RISQUES.**

**ON POURRAIT DIRE QUE CELA N'EST PAS UNE JUSTE COMPARAISON D'IMPORTANCES RELATIVES, CAR CELA NE PREND PAS EN COMPTE LES LIMITES DE L'ASSURANCE ACHETÉE ET LE PROFIT ÉVENTUEL DÉRIVÉ DANS LE CAS D'UNE DEMANDE D'INDEMNITÉ. CELA EST VRAI, MAIS LE PAIEMENT D'UN DÉDOMMAGEMENT PAR UN ASSUREUR SE FAIT SUR LA BASE D'UNE INDEMNITÉ, LE PAIEMENT DE DÉDOMMAGEMENT REMET L'ASSURÉ D'APLOMB ET REDRESSE SON COMPTE DE RÉSULTATS. PAR CONTRE, RÉALISER DES ÉCONOMIES GRÂCE À UNE GESTION PLUS EFFICACE DU RISQUE DE DÉPENSES EST TOUT BÉNÉFICE POUR L'ACTIVITÉ DE BASE DE L'ENTREPRISE ET AMÉLIORE RÉELLEMENT LE COMPTE DE RÉSULTATS. SI L'ON VEUT DONNER UN ORDRE DE GRANDEUR RELATIF, RAPPELONS QU'UN FABRICANT DE VOITURES A ANNONCÉ RÉCEMMENT DES ÉCONOMIES PRÉVUES D'UN MILLIARD DE \$ GRÂCE À LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'ACHAT VIA INTERNET.**

**CERTAINES GRANDES ENTREPRISES VONT DÉPENSER ENTRE 100 MILLIONS ET UN MILLIARD DE \$ PAR AN POUR LE POSTE VOYAGES ET FRAIS DE REPRÉSENTATION. IL EST POSSIBLE DE FAIRE DES ÉCONOMIES ÉNORMES SUR CE POSTE. LA PLUPART DES GENS ONT DÉJÀ**

**EXPÉRIMENTÉ LA COMPLEXITÉ DES STRUCTURES DE PRIX DES BILLETS D'AVION, À LAQUELLE S'AJOUTENT LES VOIES ÉTRANGES DES SYSTÈMES DE COMPENSATIONS ENTRE LES COMPAGNIES AÉRIENNES, LES AGENCES DE VOYAGES, LES GROUPEURS ET LES CLIENTS. A LA DIFFÉRENCE DES QUESTIONS D'ASSURANCE, UNE ENTREPRISE CLIENTE PEUT NÉGOCIER DES RISTOURNES ET RECEVOIR TOUT OU PARTIE DES COMMISSIONS ET SUR-COMMISSIONS HABITUELLES DES AGENTS, TOUT EN PAYANT L'AGENT POUR LE SERVICE FOURNI. BIEN QUE CES RISTOURNES SOIENT ENDÉMIQUES DANS LE DOMAINE DU VOYAGE, LES COMPAGNIES AÉRIENNES ONT RÉCEMMENT ANNONCÉ QUE CERTAINES COMMISSIONS SERAIENT SUPPRIMÉES, PRÉFÉRANT VENDRE LEURS BILLETS D'AVION SUR UNE BASE NETTE, C'EST À DIRE SANS COMMISSIONS ET SUR-COMMISSIONS.**

**LA COMPLEXITÉ DU SYSTÈME DE COMPENSATIONS DANS LE DOMAINE DU VOYAGE, SECTEUR ENCORE RELATIVEMENT PEU RÉGLEMENTÉ, FAIT PARAÎTRE LES ARRANGEMENTS DE CONTINGENCE DES COURTIER D'ASSURANCE, DONT ON PARLE TANT, PRESQUE SURANNÉS.**

### **CONCLUSION**

**L'APPROVISIONNEMENT EST UN DOMAINE EXTRÊMEMENT DYNAMIQUE, QUI CONNAÎT UNE ÉVOLUTION MARQUANTE ET DE NOUVELLES APPROCHES ANNONCÉES CHAQUE JOUR. SI LES GESTIONNAIRES DES RISQUES PEUVENT DÉPASSER LEUR VIEUX DÉDAIN POUR « L'ACHAT », ILS AURONT LA POSSIBILITÉ D'UTILISER LEURS COMPÉTENCES BIEN RODÉES DANS LE DOMAINE BIEN PLUS LARGE DE LA GESTION DES RISQUES DÉPENSES. LE GESTIONNAIRE DES RISQUES POURRA INTRODUIRE LES TECHNIQUES DE LA GESTION DES FOURNISSEURS ET DES DÉPENSES DANS DES DOMAINES DE DÉPENSES OÙ, ET C'EST SURPRENANT, ON NE LES A JAMAIS UTILISÉES : DANS DES DOMAINES OÙ LA SEULE QUESTION JAMAIS POSÉE AUX FOURNISSEURS ÉTAIT : « QUAND ? » ET NON : « COMBIEN ? »**

**UN DES PRINCIPAUX MOTEURS DE CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI EST LA GESTION DES DÉPENSES. AVEC SES COMPÉTENCES ET SON EXPÉRIENCE, LE GESTIONNAIRE DES RISQUES A BIEN ÉVIDEMMENT UNE OPPORTUNITÉ EXTRAORDINAIRE D'ASSUMER UN VRAI RÔLE DE LEADER.**

**JE PRÉSENTE À MES COLLÈGUES MES EXCUSES CAR J'AI PEUT-ÊTRE PORTÉ ATTEINTE AUX DOGMES DE LA GESTION DES RISQUES MAIS J'AIMERAI PARAPHRASER GEORGE BERNARD SHAW ET VOUS RAPPELER**

**QUE DE NOMBREUSES VÉRITÉS ACCEPTÉES PAR TOUS ONT D'ABORD  
ÉTÉ PERÇUES COMME DES BLASPHEMES.**

**NOUS SOMMES LARGEMENT REDEVABLES À CEUX QUI NOUS ONT  
PRÉCÉDÉS ET DONT LES EFFORTS ONT DÉFINI ET FAIT AVANCER LE  
RÔLE DE GESTIONNAIRE DES RISQUES ET DE L'ASSURANCE. NOUS LEUR  
DEVONS, COMME NOUS NOUS DEVONS À NOUS MÊMES ET COMME  
NOUS DEVONS À NOS EMPLOYEURS, DE CONTINUER LEURS EFFORTS ET  
DE TROUVER DE NOUVELLES FAÇONS DE PARTICIPER ENCORE PLUS  
ACTIVEMENT AU SUCCÈS DE L'ENTREPRISE ET DE SES ACTIONNAIRES.**