

# MAÎTRISER LE RISQUE SOCIAL

Colloque ACORS Juin 2012

**PARMÉNIAE**

# LE RISQUE, CET INCONNU

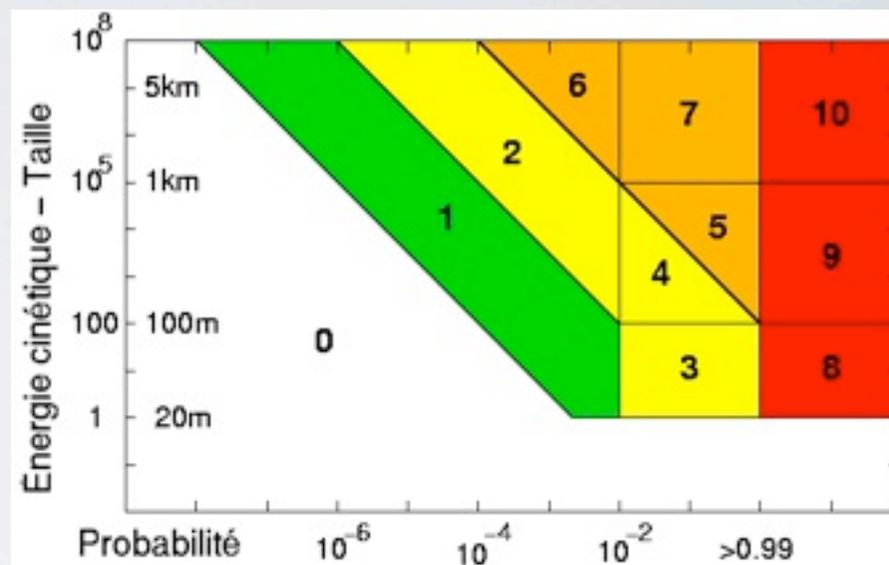
Le risque est assez mal défini.

Il peut être entendu comme une probabilité mathématique indésirable.

Le risque ne se confond pas avec le danger, parce qu'il peut être estimé ou appréhendé.

Parce qu'il est mathématique, il est modélisable, et donc gérable.

En économie, on le définit par la coexistence d'un aléa et d'un enjeu.



***L'échelle de Turin permet de modéliser le risque d'impact sur la Terre d'un objet géocroiseur - exemple: le risque qu'un objet de moins de 20m et d'une puissance de moins d'une mégatonne s'écrase sur la terre est nul***

**PARMÉNIAE**

# PAS D'ÉCONOMIE SANS RISQUE

Par nature, l'économie est fondée sur le risque.

L'entrepreneur est celui qui anticipe un besoin et prend un risque pour le satisfaire.

L'investissement est au coeur de la prise de risque: acquisition d'un bien à un moment donné dans l'espérance d'un rendement futur plus ou moins bien anticipé.



***Une grande partie du développement occidental s'est appuyé sur deux activités soumises au risque et à l'aléa: l'agriculture (soumise aux risques naturels) et le commerce maritime, soumis à la «fortune de mer». Les grandes puissances économiques européennes ont tiré grand profit de ces activités***

# PAS DE PROSPÉRITÉ SANS GESTION DU RISQUE

Le développement économique s'est fondé sur la gestion du risque, c'est-à-dire sur la capacité à dominer les probabilités de réalisation d'un sinistre.

Le commerce maritime a donné naissance à l'assurance (mutualisation du risque entre des souscripteurs et un assureur).

L'agriculture a donné naissance aux contrats à terme dont la forme moderne est le CDS...



***L'invention des contrats d'assurance a permis le développement du commerce maritime. Alors que, dans le processus bancaire, l'emprunteur doit toujours honorer sa dette, dans le contrat d'assurance, le «prêteur» porte le risque du souscripteur et perd donc la prime si le sinistre se réalise.***

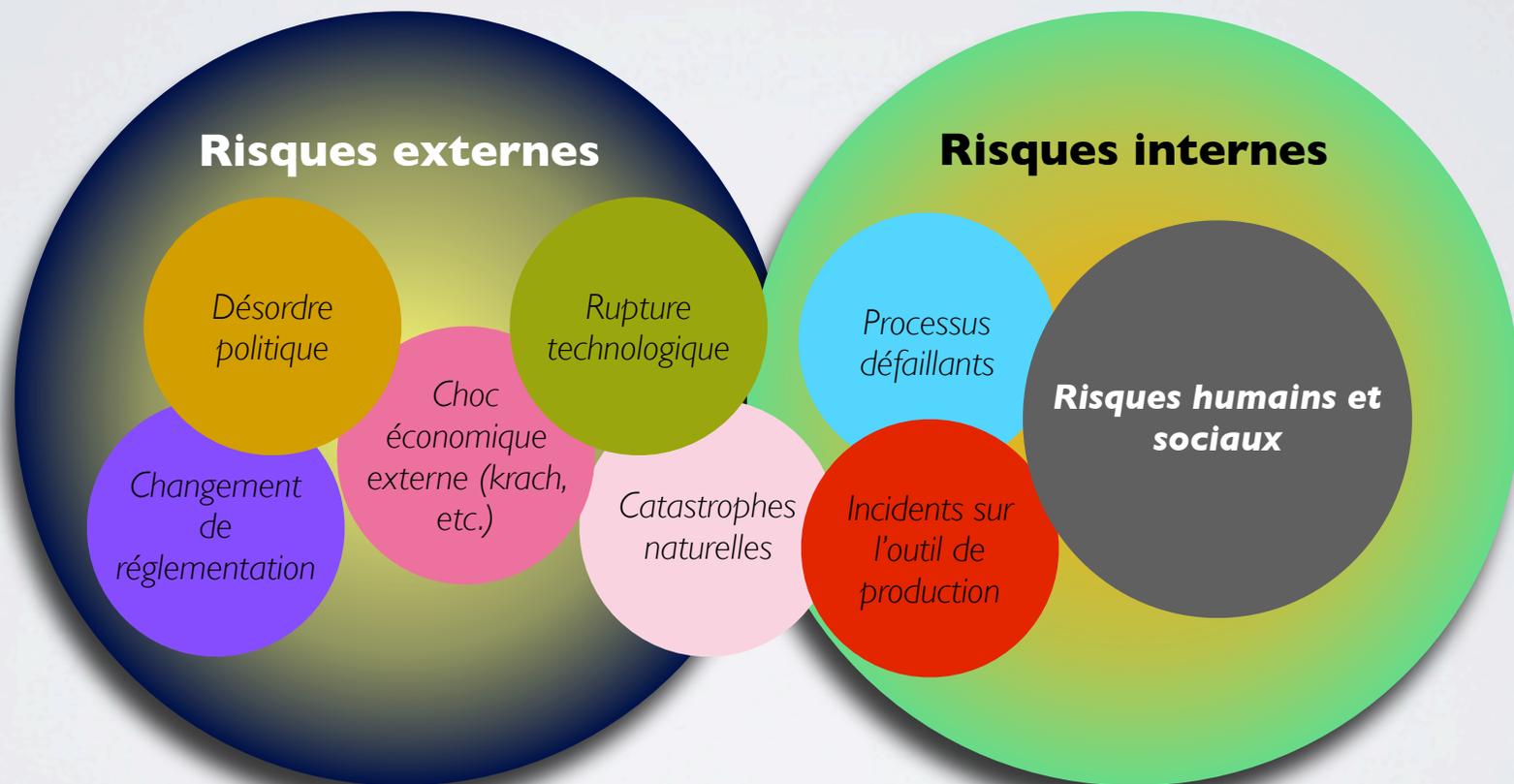
# LA GESTION DU RISQUE

Le risque peut être géré de plusieurs façons:



# LES DIFFÉRENTS TYPES DE RISQUE

Les risques peuvent être catégorisés:



# QUELQUES EXEMPLES DE RISQUE

<b>Exemple</b>	<b>Risque</b>	<b>Coût</b>	<b>Solution</b>
<i>Affaire PIP: des prothèses mammaires défectueuses</i>	<i>Défaut de qualité sur le produit, géré par transfert sur Allianz</i>	<i>Probablement plusieurs dizaines de millions €</i>	<i>Maîtrise des procédures d'information de l'assureur</i>
<i>Affaire Servier: des médicaments dangereux mais remboursés</i>	<i>Réglementaire: la procédure d'AMM est défective</i>	<i>+ de 255 millions €</i>	<i>Maîtrise du risque réglementaire par audit interne</i>
<i>Affaire Kerviel: un trader perd de l'argent</i>	<i>Défaillance par le risque opérationnel</i>	<i>5 milliards €</i>	<i>Le renforcement du contrôle interne suffit-il?</i>
<i>Affaire FUKUSHIMA: incident nucléaire après tsunami</i>	<i>Catastrophe naturelle avec défaut de prévention</i>	<i>150 milliards €</i>	<i>Durcissement des normes de prévention des catastrophes naturelles</i>
<i>Faillite de la Grèce</i>	<i>Risque économique et politique, avec défaut de surveillance</i>	<i>200 milliards €</i>	<i>Réorganisation de la gouvernance</i>
<i>Crise des subprimes</i>	<i>Accord sur des crédits douteux par transfert (titrisation)</i>	<i>2000 milliards €</i>	<i>Modification des normes financières</i>

# LES TENDANCES DE GESTION

Les grandes dominantes dans la gestion du risque aujourd'hui sont:

<b>Risque</b>	<b>Acceptation</b>	<b>Prévention</b>	<b>Réduction</b>	<b>Transfert</b>	<b>Commentaire</b>
<i>Catastrophe naturelle</i>		<b>X</b>		<b>XX</b>	<i>Prévention avec normes anti-sismiques</i>
<i>Réglementaire</i>	<b>X</b>	<b>XX</b>			<i>Lobbying pour limiter les changements</i>
<i>Rupture technologique</i>	<b>X</b>	<b>XX</b>			<i>Insuffisante veille technologique?</i>
<i>Financier, économique</i>	<b>X</b>			<b>XX</b>	<i>Solutions d'externalisation pour réduire les pertes</i>
<i>Incidents de production</i>			<b>X</b>	<b>XX</b>	<i>Recours à l'assurance dommage</i>
<i>Processus défaillants</i>	<b>X</b>		<b>XX</b>		<i>Enjeu du risque opérationnel, normes quali.</i>
<i>Humain, social</i>	<b>X</b>			<b>XX</b>	<i>Couverture des risques sociaux + indifférence</i>

# LA MAÎTRISE DU RISQUE, UN ENJEU FORT

Face à la montée des risques, leur maîtrise est un enjeu grandissant:

## **Solvabilité 2**

Cette norme prudentielle vise à contraindre les assureurs à maîtriser leurs risques.

Le pilier 2 de la directive favorise l'adoption de la démarche «Enterprise Risk Management» (ERM) fondé sur le dispositif «Own Risk and Solvency Assessment» (ORSA).

L'autorité de contrôle aura la faculté de contrôler les dispositifs internes de maîtrise du risque.

## **Bâle 3**

Cette norme prudentielle applicable aux banques vise à modifier les règles de liquidité pour prévenir une nouvelle crise financière.

La norme crée un «Liquidity Coverage Ratio» (LCR) permettant de lutter contre une crise brutale de liquidité, et un «Net Stable Funding Ratio» qui doit permettre à une banque d'affronter une raréfaction des liquidités pendant un an.

Le hors bilan ne fait toutefois pas partie de la norme.

# LE RISQUE SOCIAL, DE QUOI S'AGIT-IL?

Les risques matériels, au sens large (y compris sur les processus) sont largement documentés aujourd'hui, tant au niveau collectif que pour les entreprises.

**Le risque social, c'est-à-dire lié à l'intervention humaine et à ses défauts**, est en revanche souvent occulté. Ceci est particulièrement vrai pour tout ce qui touche à l'organisation du travail et à la place des salariés dans cette organisation.

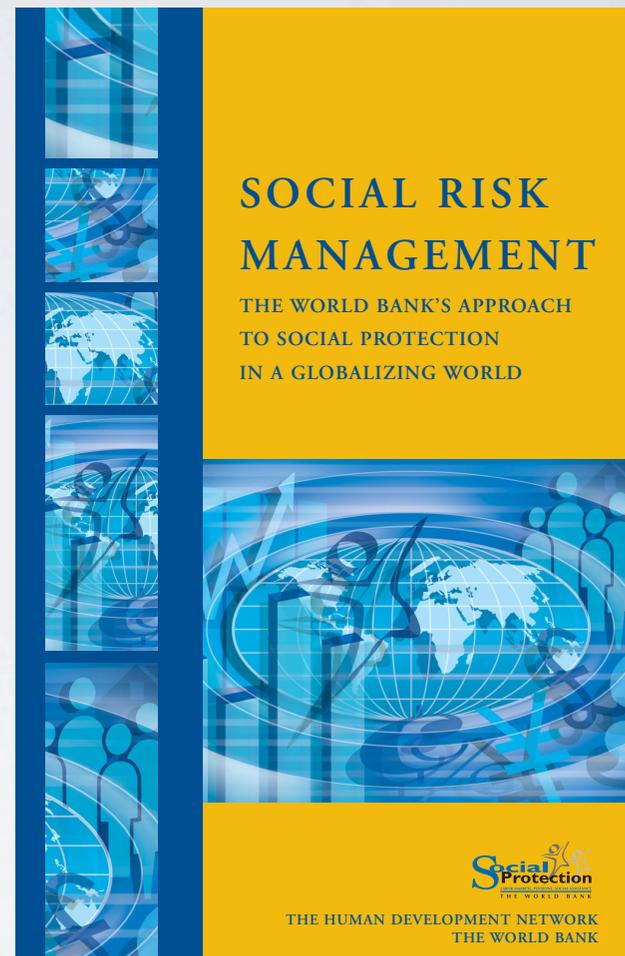


# LA DÉFINITION DE LA BANQUE MONDIALE

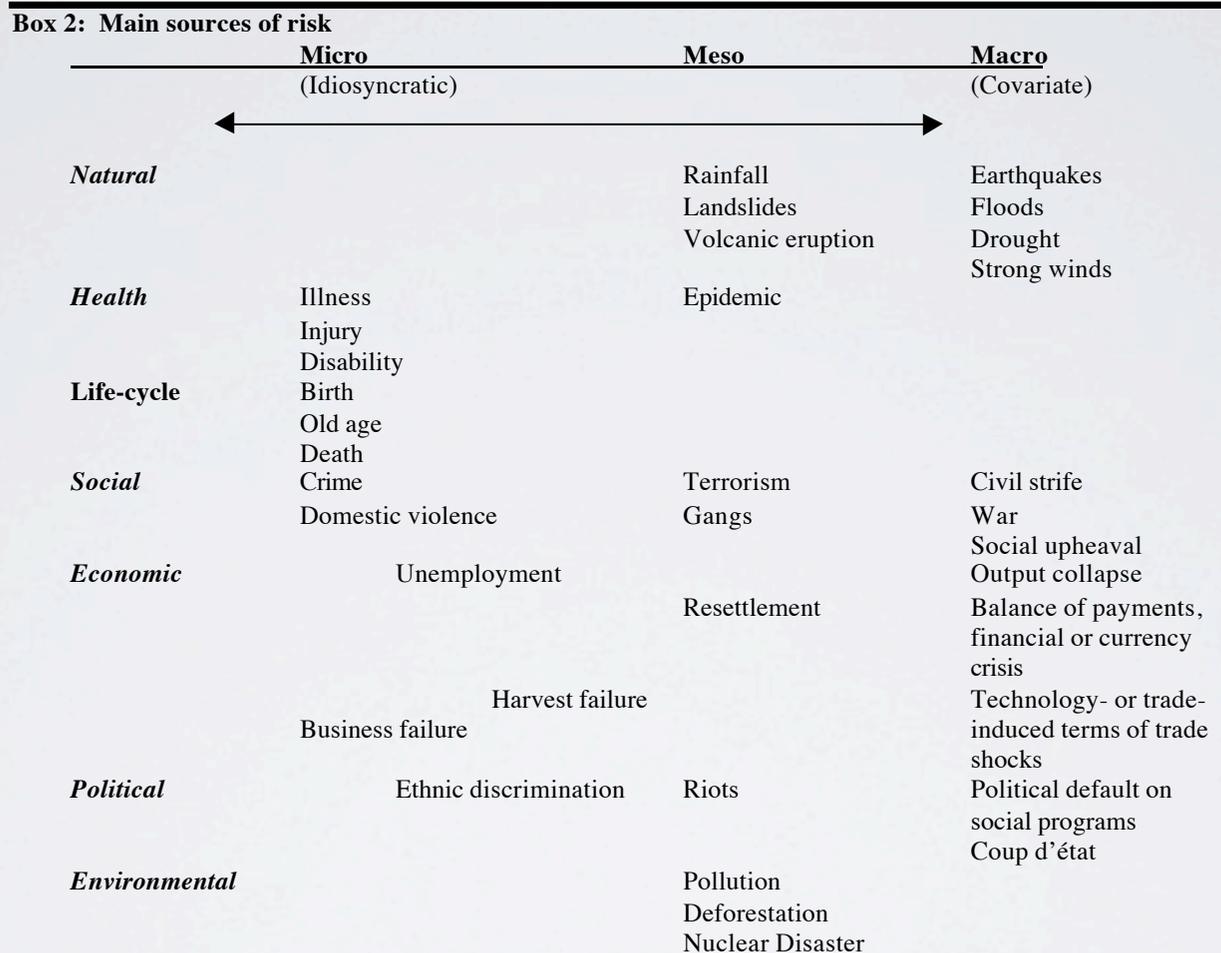
En 2000 et 2003, l'économiste Holzmann publie des travaux sur la «maîtrise du risque social», concept indispensable selon lui face à la multiplication des risques inhérents à la mondialisation.

Dans ce cadre, la protection sociale apparaît comme un puissant outil pour favoriser le retour à la prospérité dans des situations de crise.

La Banque Mondiale incite ainsi les pays émergents à se doter d'un système de protection sociale.



# LE MODÈLE DE LA BANQUE MONDIALE



Source: Adapted from Holzmann and Jorgensen, 1999, Sinha and Lipton 1999, WDR/Kanbur (2000).

# STRATÉGIE SELON LA BANQUE MONDIALE

Table 3.1: Strategies and Arrangements of Social Risk Management – Examples

Arrangement Strategies	Informal	Market-based	Public
<b>Risk Reduction</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less risky production</li> <li>• Migration</li> <li>• Proper feeding and weaning practices</li> <li>• Engaging in hygiene and other disease preventing activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In-service training</li> <li>• Financial market literacy</li> <li>• Company-based and market-driven labor standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good macroeconomic policies</li> <li>• Pre-service training</li> <li>• Labor market policies</li> <li>• Labor standards</li> <li>• Child labor reduction interventions</li> <li>• Disability policies</li> <li>• AIDS and other disease prevention</li> </ul>
<b>Risk Mitigation</b>			
<b>Portfolio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiple jobs</li> <li>• Investment in human, physical and real assets</li> <li>• Investment in social capital (rituals, reciprocal gift-giving)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investment in multiple financial assets</li> <li>• Microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pension systems</li> <li>• Asset transfers</li> <li>• Protection of poverty rights (especially for women)</li> <li>• Support for extending financial markets to the poor</li> </ul>
<b>Insurance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marriage/family</li> <li>• Community arrangements</li> <li>• Share tenancy</li> <li>• Tied Labor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Old-age annuities</li> <li>• Disability, accident and other insurance (e.g. crop insurance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandated/provided insurance for unemployment, old age, disability, survivorship, sickness, etc.</li> </ul>
<b>Hedging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extended family</li> <li>• Labor contracts</li> </ul>		
<b>Risk Coping</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selling of real assets</li> <li>• Borrowing from neighbors</li> <li>• Intra-community transfers/charity</li> <li>• Sending children to work</li> <li>• Dis-saving of human capital</li> <li>• Seasonal/temporary migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selling of financial assets</li> <li>• Borrowing from banks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disaster relief</li> <li>• Transfers/Social assistance</li> <li>• Subsidies</li> <li>• Public works</li> </ul>

Source: Authors, based on Holzmann and Jorgensen (1999)

**La prévention du risque passe par des mesures réglementaires adaptées**

**La maîtrise du risque passe par des politiques sociales et des dépenses d'intervention**

**L'éviction du risque passe par des politiques volontaires**

**PARMÉNIAE**

# ET LA FRANCE?

L'application du modèle Banque Mondiale à la situation française:

<b>Risque</b>	<b>Sans covariance</b>	<b>Mixte</b>	<b>Avec covariance</b>
<b>Naturel</b>		<i>Inondations, tempêtes</i>	<i>Séismes</i>
<b>Sanitaire</b>	<i>Maladie, handicap</i>	<i>Epidémie</i>	<i>Pandémie</i>
<b>Vital</b>	<i>Naissance, vieillesse</i>	<i>Dépendance</i>	
<b>Social</b>	<i>Stress, rupture individuelle</i>	<i>Grève</i>	<i>Mouvement social, émeutes</i>
<b>Economique</b>	<i>Licenciement, pauvreté</i>	<i>Chômage</i>	<i>Récession</i>
<b>Politique</b>	<i>Discrimination</i>	<i>Ségrégation</i>	<i>Terrorisme, coup d'Etat</i>
<b>Environnemental</b>		<i>Pollution</i>	<i>Incident nucléaire</i>

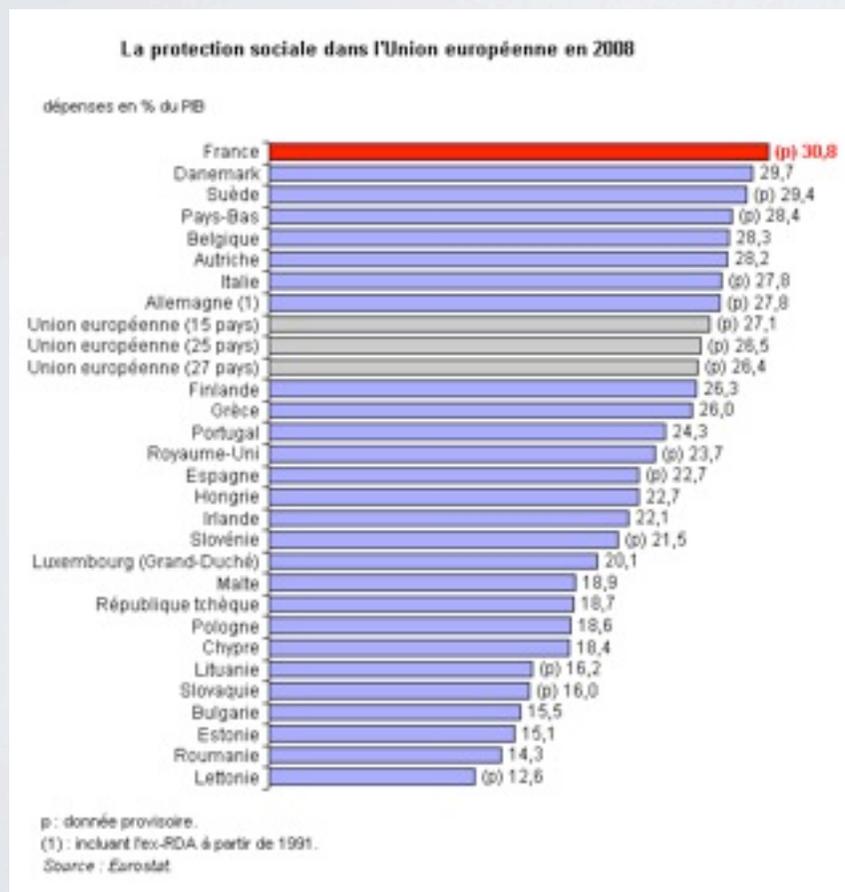
# LES STRATÉGIES FRANÇAISES

L'application du modèle Banque Mondiale à la situation française:

<b>Stratégie</b>	<b>Informelle</b>	<b>Marché</b>	<b>Publique</b>
<b>Prévention</b>	<i>Patrimoine</i>	<i>GPEC, formation professionnelle</i>	<i>Réglementation</i>
<b>Réduction</b>	<i>Assurance, éthique</i>	<i>Négociation collective, conseil</i>	<i>Politiques d'intervention</i>
<b>Transfert</b>	<i>Famille</i>	<i>Assurances privées, mutualités</i>	<i>Sécurité Sociale, paritarisme</i>
<b>Acceptation</b>	<i>Précaution</i>	<i>Logique de rentabilité</i>	<i>Réduction des dépenses</i>

# LE DILEMME DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

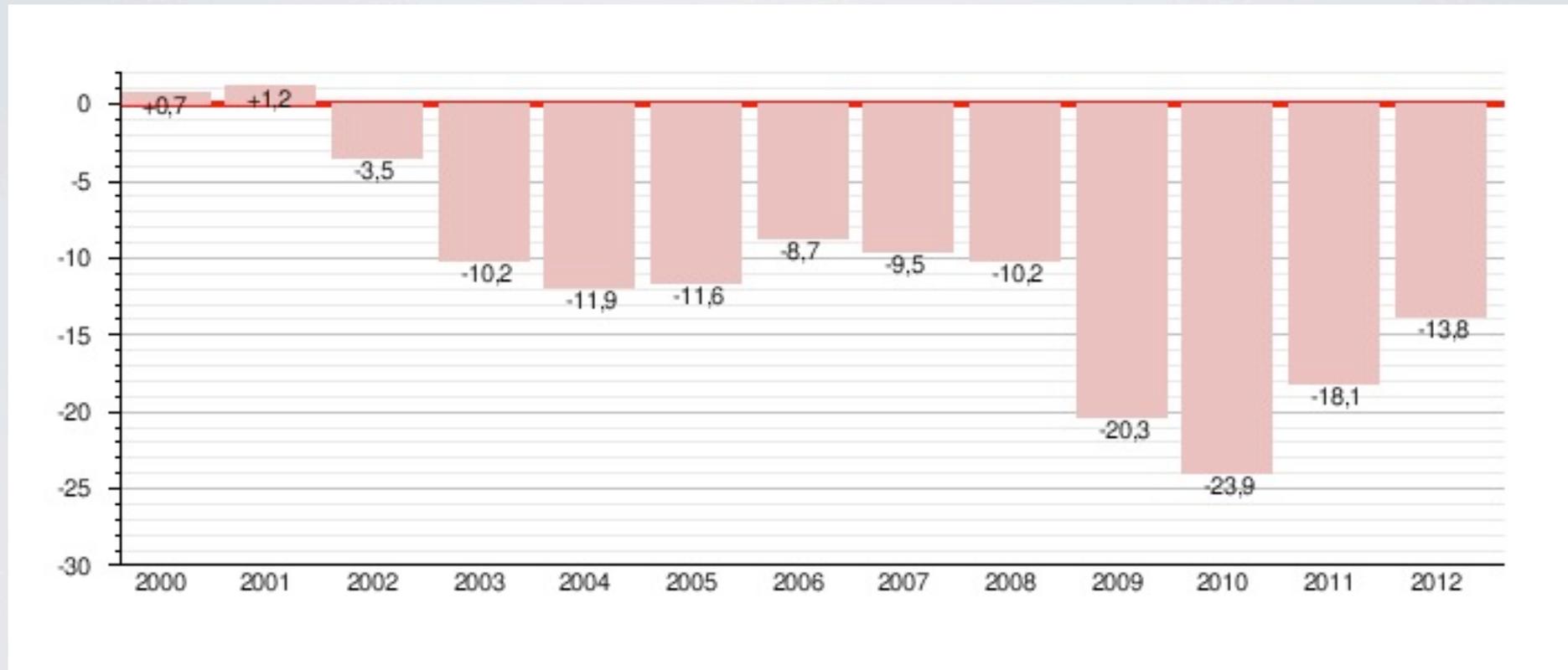
La France gère très largement le risque social par une politique de transfert, sans maîtrise interne, et sans politique forte de prévention. Ce choix pose aujourd'hui une véritable difficulté en termes de financement:



**La France consacre plus de 30% de son PIB à la protection sociale - un record pour l'Union Européenne - la moyenne UE se situe à 26,4%.**

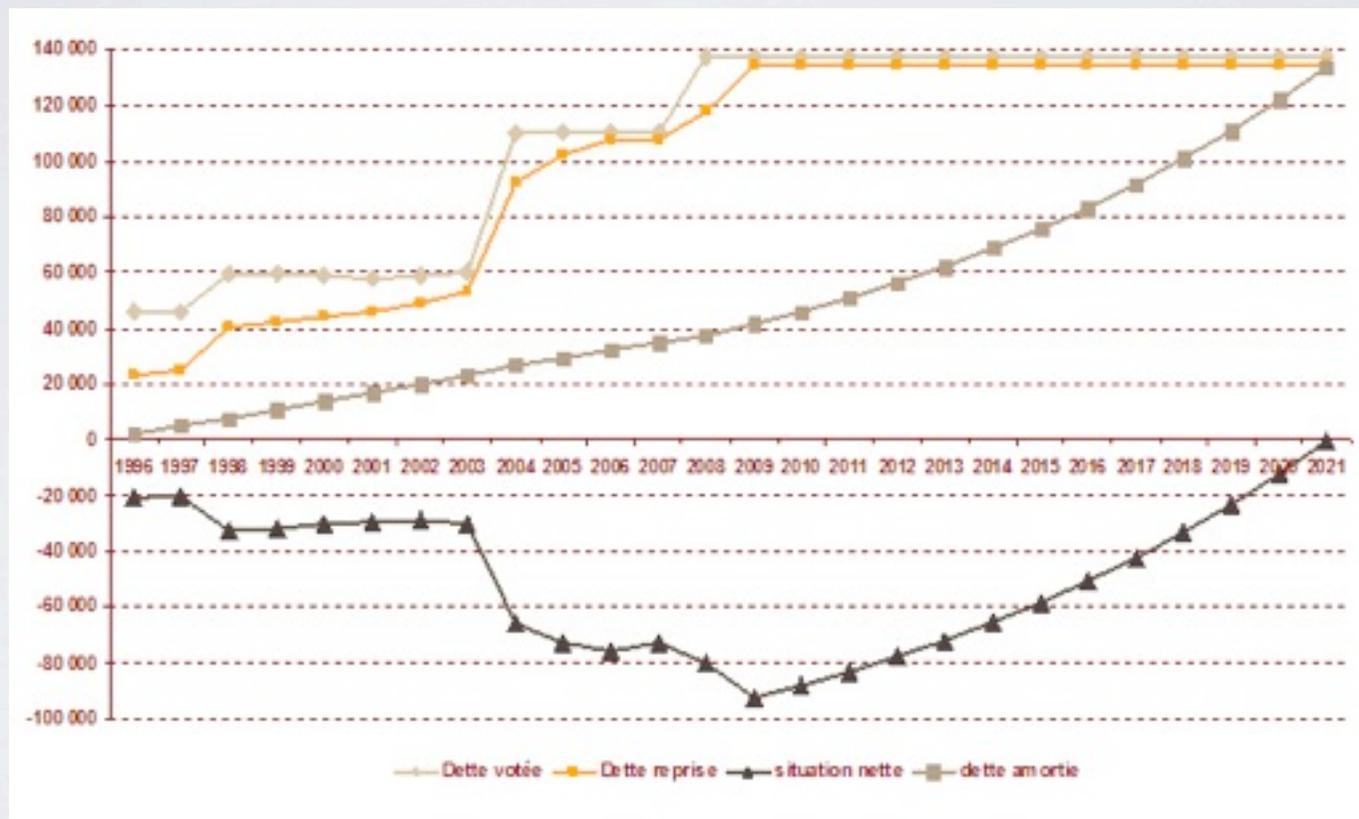
# LA CONTRAINTE DE FINANCEMENT

Le déficit de la sécurité sociale devient une véritable contrainte...



# UN STOCK DE DETTES IMPORTANT

La Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES) gère la dette à long terme de la sécurité sociale:



# VERS UNE MAÎTRISE DU RISQUE SOCIAL?

Face à l'impossibilité de continuer à transférer son risque social auprès de la sécurité sociale, la France doit développer des stratégies alternatives:

- développement de la prévention
- développement de la maîtrise du risque.

Dans ce dernier cas, il faut explorer les grands éléments de ce que doit être une maîtrise du risque social, y compris au sein de l'entreprise.

Le «social» n'apparaît plus alors comme «le fait de la société» au sens anglo-saxon du terme, mais il touche aux rapports sociaux, c'est-à-dire entre employeurs et salariés.

# LE RISQUE SOCIAL DE L'ENTREPRISE

## Gouvernance

Responsabilité sociale

Stratégie

## Relations collectives

Compétences

Psycho-sociaux

Dialogue social

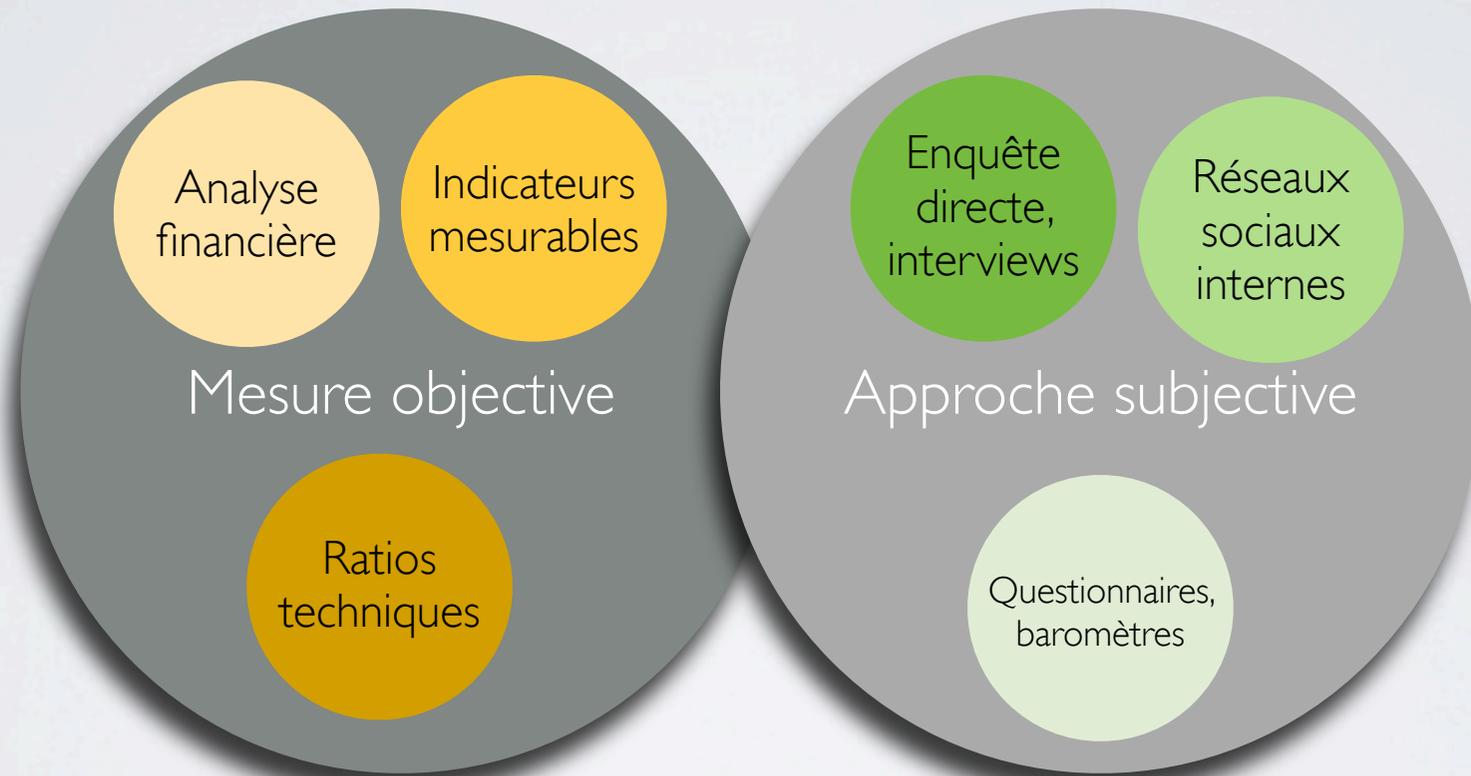
## Relations individuelles

Carrières

Formation

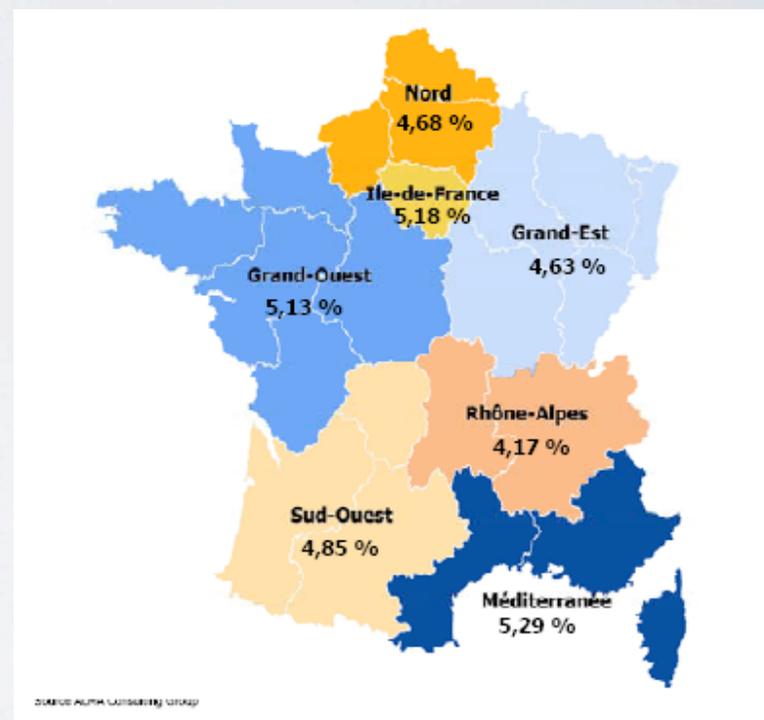
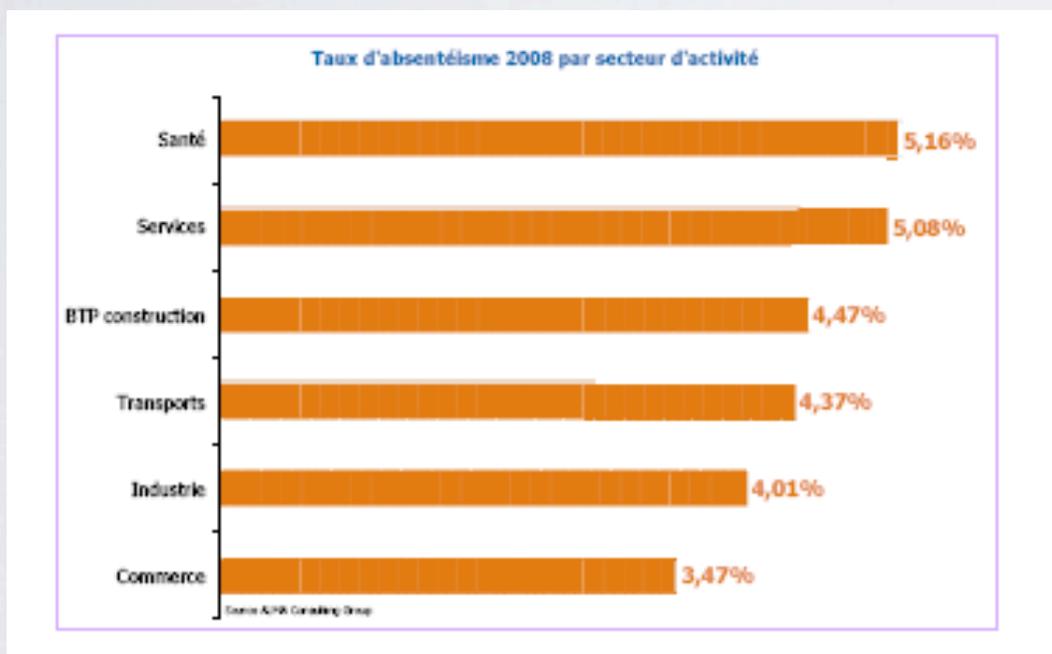
Rémunérations

# QUELLE MESURE DU RISQUE SOCIAL?



# L'EXEMPLE DE L'ABSENTÉISME

Enquête Alma Consulting 2010: près de 18 jours d'absence moyenne par salarié en France



# DIFFÉRENCES DE PERCEPTION SUBJECTIVE

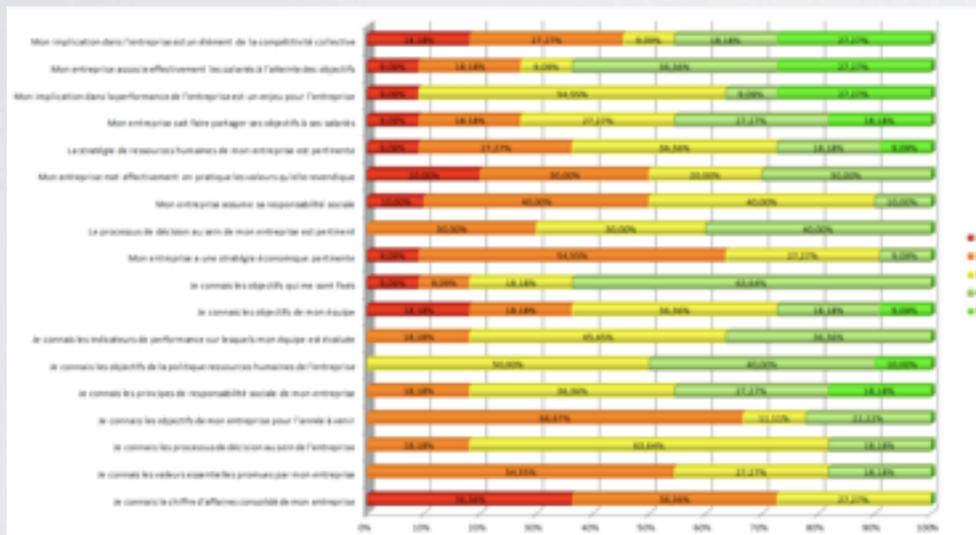
Une grande partie du risque social provient de la différence de perception de la réalité de l'entreprise entre salariés et encadrement.

*Exemple: l'enquête CEGOS 2011*

58% des salariés et 45% des DRH estiment que le climat s'est dégradé en 2011  
22% des salariés contre 85% des DRH estiment que leur employeur leur donne la possibilité de construire un projet professionnel,  
24% des salariés et 78% des DRH pensent que la dimension humaine est prise en compte dans l'entreprise

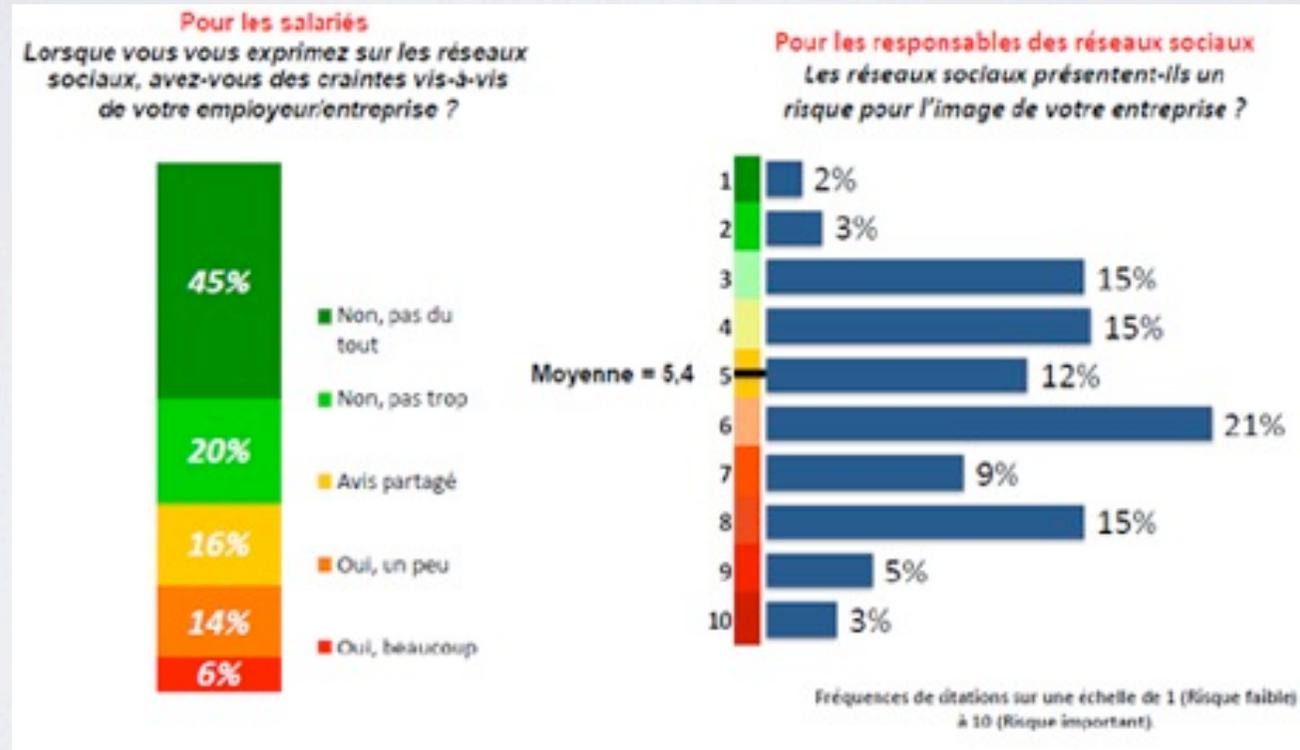
# CARTOGRAPHIER LE RISQUE SOCIAL

La difficulté pour maîtriser le risque social consiste à se doter d'outils de mesure subjective acceptés par la direction générale.



# INNOVATION SOCIALE ET MAÎTRISE DU RISQUE

L'émergence de ce que les Anglo-Saxons appellent l'innovation constitue une opportunité pour mesurer le risque social interne de l'entreprise et pour le maîtriser.



**PARMÉNIAE**

# A QUOI SERT UN RÉSEAU SOCIAL INTERNE?

S'informer sur un dossier

Produire de l'information

Collaborer efficacement

Dégager de la productivité

Exprimer son état d'esprit

Partager du lien avec ses collègues

Modifier la circulation hiérarchique de l'information

Produire de la motivation en travaillant autrement

# LES DÉFIS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

En tant que support de transfert du risque social interne des entreprises, la sécurité sociale se heurte de plus en plus à des contraintes de financement.

Dans cette mesure, elle doit imaginer d'autres façons de gérer le risque social.

En tant qu'entreprise, elle est confrontée aux défis d'une organisation de plus en plus soumise à des contraintes de rentabilité et de productivité.

Dans cette mesure, elle doit s'essayer elle-même à une autre façon de gérer le risque social interne, notamment en s'appuyant sur l'innovation sociale.

Ne manquez pas le blog de Parménide  
<http://www.parmenide.fr>