

Les Rencontres AMRAE

Strasbourg



28-29-30 janvier 2009

Atelier A 27

Cartographie des risques RH



Intervenant

Françoise KLEINBAUER

ADDING
Directeur général
fkleinbauer@adding.fr

Modérateur

Marc VILLEMAIN

THALES IRM
Insurance Management-Aerospace Division&Risk
marc.villemain@fr.thalesgroup.com



Les
Rencontres
17
ème Conférence annuelle



Strasbourg
28-29-30 janvier 2009



“Cartographie des risques RH”

Les présentations de cet atelier seront sur

www.amrae.fr

à partir du 1er mars 2009



INTRODUCTION

□ La Cartographie révèle la grande diversité des risques RH, avec une omniprésence des aspects humains

- ✓ Les risques directs encourus par l'entreprise du fait du « capital humain » :
 - Gestion des hommes
 - Gestion des avantages sociaux
- ✓ Les risques encourus par le personnel, du fait ou non de l'activité professionnelle : santé, sécurité
- ✓ Les risques induits par la présence des hommes dans l'entreprise :
 - Risques liés à la réglementation (conditions d'emploi ; information ; libertés ; ...)
 - Administration du personnel
 - Risques liés aux processus, pouvoirs et délégations
 - Risques éthiques



OBJECTIFS DE L'ATELIER

➤ Éviter les redondances

- ✓ A 2 : risques psychosociologiques
- ✓ A 3 : assurance des rapports sociaux
- ✓ A10 : indemnisation du risque corporel
- ✓ A14 : assurance de la dépendance
- ✓ A15 : prévention et détection de la fraude
- ✓ A18 : responsabilité pénale des dirigeants
- ✓ A22 : régime frais de santé

➤ Accent mis sur les **risques liés au capital humain non développés par ailleurs**

PLAN DE L'ATELIER

☐ Les risques liés à la gestion des hommes

- Introduction
 - ✓ Rôle du risk manager
 - ✓ Essai de cartographie
- Les risques clés
 - ✓ Emploi
 - ✓ Personne – clé
 - ✓ Comportements

☐ Les risques liés aux avantages sociaux

- Introduction
 - ✓ Les avantages sociaux et le Passif social
 - ✓ Les enjeux
- Les risques clés
 - ✓ Risques d'évaluation
 - ✓ Risques démographiques

☐ Conclusion

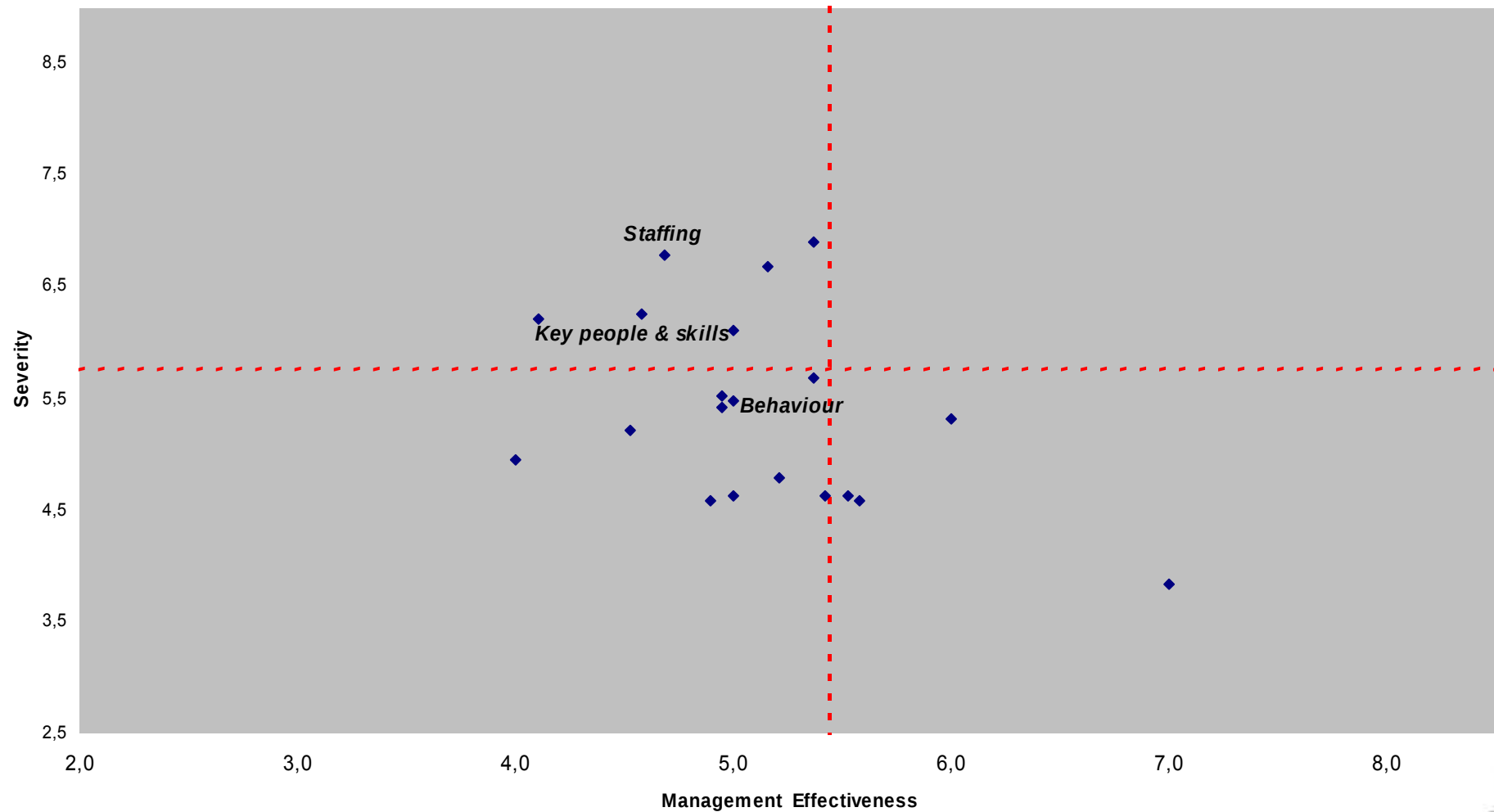


Risques liés au capital humain *Rôle du Risk Manager*

- ❑ Mettre à la disposition de l'entreprise les outils propres au Risk Manager destinés à inventorier, évaluer et traiter les risques
- ❑ Présenter la cartographie des risques liés au capital humain en intégrant la culture de l'entreprise, ses pratiques, notamment en matière sociale, de manière à mettre en lumière l'impact propre des pratiques de l'entreprise



Cartographie des risques



Risques liés au capital humain

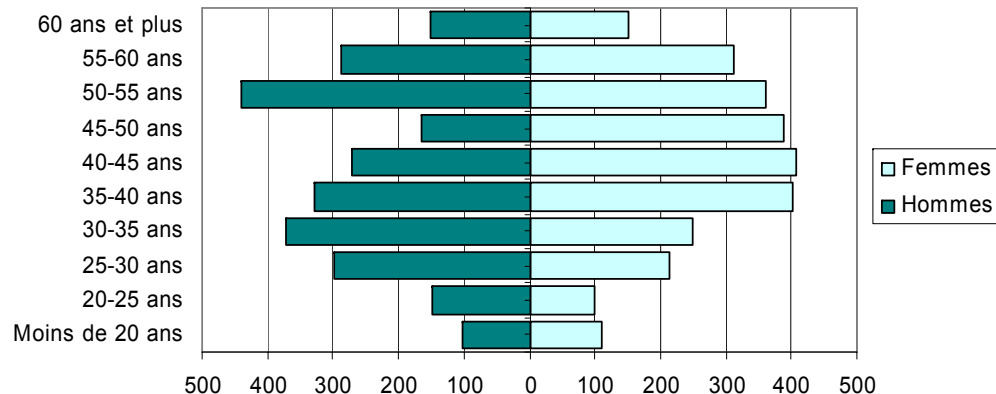
- ☐ Question stratégique clé pour toutes les entreprises
Comme toute question clé, elle est porteuse de risque
- ☐ Sujet particulièrement important pour les sociétés de service où la quasi totalité de la valeur ajoutée est composée par les coûts de personnel
- ☐ Les risques liés au capital humain peuvent se subdiviser en :
 - a. Emploi : employabilité et gestion des salariés
 - b. Personne clé
 - c. Comportement

Emploi

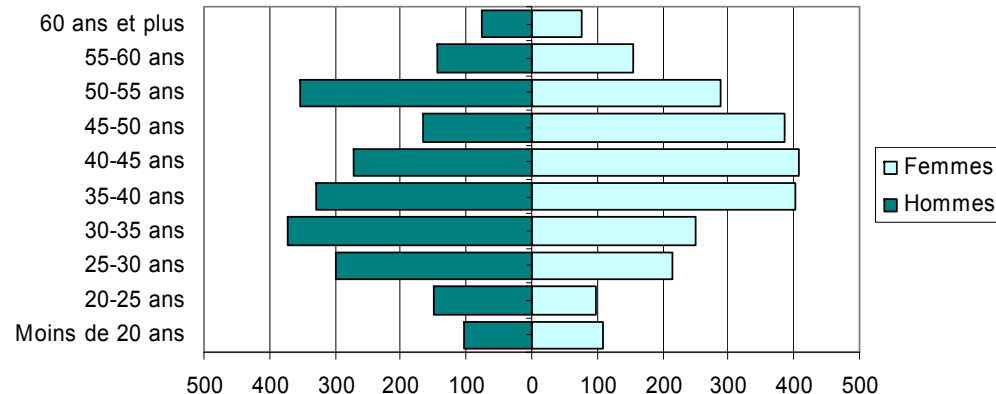
- ❑ Le risque en matière d'emploi est l'allocation déséquilibrée entre ressource et besoin.

Cette inadéquation peut être :

- Collective : Plan de rétention, plan de réduction selon les circonstances
Ex. : suivi de la pyramide des âges



AVANT



APRES



Emploi

➤ Individuelle :

- ✓ Qualitative : Qui ? Compétence, formation
- ✓ Temporelle : Quand ? Adéquation compétence / développement individuel
Ex. : Faut-il donner un challenge managérial à un bon professionnel qui part à la retraite dans moins de 2 ans ?
- ✓ Géographique : Où ? Intégrer les contraintes personnelles, culturelles

Bon candidat : Le bon profil au bon moment et au bon endroit



Personne clé

- ☐ En faire la définition et les identifier : Ex. : un nez (parfumeur), spécialiste d'une technologie spécifique
- ☐ Limiter le nombre dans la mesure du possible / Programme de polyvalence
- ☐ Motivation / Rétention
- ☐ Prévoir leur remplacement / Formation
- ☐ Les embauches : accompagner les évolutions du marché
- ☐ Expatriés : rotation périodique, gérer leur pouvoir local

Tous ces points peuvent faire l'objet d'une cartographie

Comportement des salariés

❑ L'entreprise doit s'adapter aux tendances lourdes de son environnement ce qui a une incidence sur le comportement des salariés

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| ➤ Entreprise nationale | → Entreprise internationale |
| | → Entreprise multi domestique |
| ➤ Production d'équipement | → Production de système |
| ➤ Intégration verticale | → Intégration horizontale |
| ➤ Organigramme hiérarchique | → Organisation matricielle |

❑ S'adapter à une réglementation en évolution constante

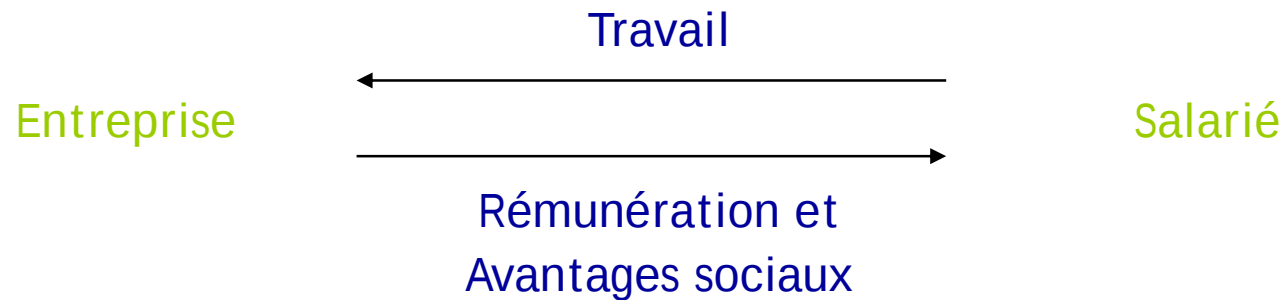
- Réglementation évolutive
- Réglementation dans de nouveaux domaines :
 - ✓ Stress
 - ✓ Déchets
 - ✓ Control export
 - ✓ Gouvernance



Risques relatifs aux avantages sociaux

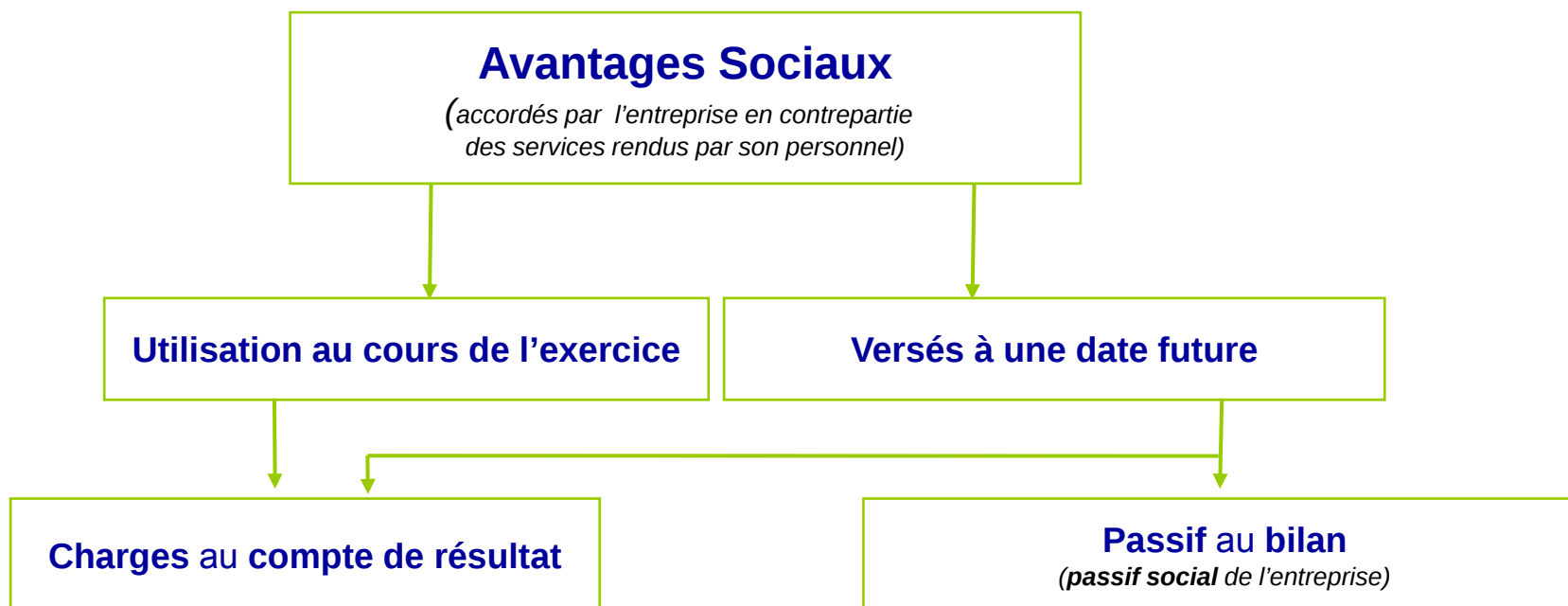
- ❑ Ce qu'on entend par « avantages sociaux »
- ❑ Comment peut-on identifier/traiter les risques liés aux avantages sociaux?

Ce qu'on entend par « avantages sociaux »



- ❑ **Rémunération** : salaire versé immédiatement (part fixe et part variable, primes...)
- ❑ **Avantages sociaux** : Prestations de retraite, Prévoyance, Santé, Intéressement, Stock options, Médaille du travail, Avantages tarifaires, CET...

Des avantages sociaux au Passif social



- **Avantages sociaux CT** : cotisations Sécurité sociale, cotisations santé et prévoyance, congés payés, avantage voiture ...
- **Avantages sociaux LT, postérieurs à l'emploi** : pensions de retraite (versées ou non via un fonds de pension), préretraite, assistance médicale aux retraités, IFC, stock options, DIF, CET, Médaille du travail, avantages tarifaires...

Quels sont les enjeux liés au Passif social ?

☐ **Difficulté d'appréciation** « a priori » des enjeux ...

- Diversité des sources de Passif social
- Panel étendu de bénéficiaires
- Diversité des formes

Et aussi : forte « technicité » du domaine

☐ ... alors même que les **enjeux financiers** peuvent être **considérables** !



Quels sont les risques liés aux engagements sociaux ?

☐ Risques d'évaluation

☐ Risques démographiques

→ Risques financiers



Comment peut-on les identifier, les mesurer... et les traiter ?

□ Pour chaque type de risque :

- Identifier l'origine du risque
- Se poser un certain nombre de questions
- Identifier une démarche possible



Risques d'évaluation

Nature	Questions à se poser et démarche
Recensement non exhaustif des sources de passif social ou mauvaise interprétation du risque	Quels impacts d'un changement de réglementation ou de disposition fiscale / sociale sur le compte de résultat / le bilan ? Le recensement des engagements sociaux est-il exhaustif ?



Risques d'évaluation

- ❑ Vigilance particulière lors d'opérations de **fusions / acquisitions**
- ❑ Vigilance aussi quant à la **bonne compréhension** des enjeux par les **interlocuteurs internationaux**

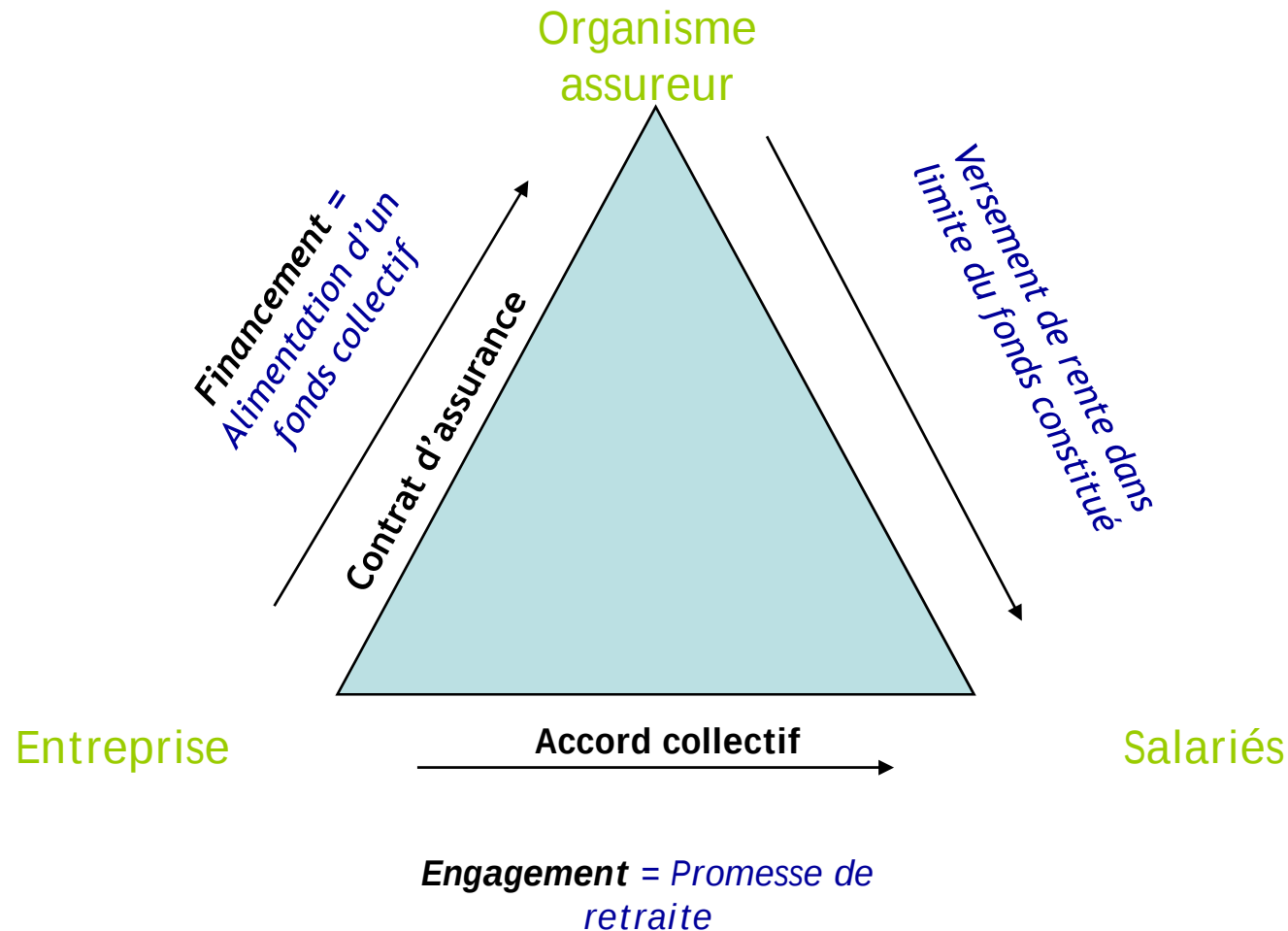


Risques d'évaluation

Nature	Questions à se poser et démarche
Confusion entre préfinancement et transfert d'engagement	Distinction entre engagement et financement : ▪ Quelles promesses faites par l'entreprise et quels engagements couverts par l'organisme assureur ? ▪ Quels sont les risques assurables et non assurables ?



Exemple : régime de retraite chapeau





Risques financiers

Nature	Questions à se poser et démarche
Indexation	Qui porte le risque de revalorisation des rentes? Régime de retraite chapeau : le chapeau est-il figé au départ en retraite ?

Autres sources de risques financiers :

- ☐ Performance et sécurité des actifs financiers
- ☐ Risque de change, de taux
- ☐ Défaillance organisme assureur



Risques démographiques

Nature	Questions à se poser et démarche
Conséquences de l'évolution de l'espérance de vie, des conditions d'emploi sur les avantages sociaux	Quelles hypothèses prises en compte ?
Modalité et âge de départ en retraite	Quelles conséquences de la politique de gestion des âges ? Comment sont prises en compte les incidences des nouvelles modalités de mise en retraite ?

CONCLUSION

- ❑ La problématique de gestion du capital humain est de première importance pour l'entreprise :
 - Enjeux financiers considérables
 - Incidences majeures sur le futur de l'entreprise
 - Conséquences à **long terme** des choix d'aujourd'hui
- ❑ Où la maîtrise du risque passe par l'action coordonnée des fonctions de l'entreprise dont notamment :
 - Finance
 - Ressources humaines
 - Risk management
- ❑ Les ambitions de la Commission RRH
 - Après une phase – achevée - de recensement et d'évaluation de l'ensemble des risques RH, formaliser, sur le modèle du présent atelier une cartographie et faire œuvre de prévention par la diffusion de ses travaux au travers d'une publication.