
Gestion des risques dans le domaine du personnel

Cet article traite de la gestion des risques et des exigences légales qui y sont attachées. Il y est également montré comment les risques peuvent être réduits dans le domaine du personnel. En effet, sous l'angle de la gestion des risques, la gestion de la santé en entreprise (GSE), la sécurité au travail et certaines mesures RH prennent de plus en plus d'importance.

Ce mémo a été rédigé en collaboration avec b.prex www.bprex.ch spécialiste de la gestion des risques informatiques

Bases légales

La gestion des risques en entreprise n'a cessé de gagner en importance au cours des dernières années. Il en est résulté des prescriptions légales telles que les accords de Bâle II ou le Sarbanes-Oxley Act (SOx). Dans le cadre de la révision du Code des obligations, l'exercice annuel 2008 a été, pour certaines entreprises, synonyme de l'entrée en vigueur de l'obligation d'introduire de nouveaux instruments pour la gestion des risques: l'**évaluation des risques** et le **système de contrôle interne (SCI)**. La loi veut que ces instruments soient utilisés afin de garantir l'exactitude des rapports financiers et des données figurant dans les comptes annuels. Vous trouverez en annexe des informations complémentaires à ce sujet.

Indépendamment des obligations légales, la façon de traiter les risques est une tâche fondamentale pour assurer la pérennité et la rentabilité d'une entreprise. S'agissant des PME, cette tâche s'avère d'autant plus vitale les moyens sont limités de même que les possibilités d'équilibrer les points faibles d'un secteur avec les points forts d'un autre.

Gestion des risques

Il est très certainement payant pour une PME de mener une gestion des risques adaptée à ses besoins. Reconnaître que le succès souhaité ne viendra que par le traitement harmonisé des risques dans tous les domaines impliqués est une conclusion qui s'impose toujours davantage, non seulement dans les grandes entreprises, mais dans les PME également. Afin de bien comprendre la gestion des risques et les différentes façons de la mettre en pratique, il est nécessaire d'examiner tout d'abord certains termes et définitions.

Les risques peuvent généralement se définir comme

- un danger lié à un objet spécifique, qui a été évalué en fonction de la probabilité de sa survenance et de la gravité;
- la possibilité qu'une certaine menace touche une « vulnérabilité » et cause la perte ou l'endommagement d'un actif ou d'une valeur immatérielle

L'évaluation des risques revient à recenser, analyser et évaluer systématiquement les risques afin que les plus importants d'entre eux puissent être identifiés et priorisés. Un exemple d'évaluation des risques dans le domaine du personnel est présenté ci-dessous.

La gestion des risques (GR) implique en sus de l'évaluation de ceux-ci, le pilotage de mesures propres à gérer les dangers constatés. Pour chaque risque, les causes sont analysées afin que des mesures relatives à sa maîtrise puissent être évaluées et planifiées. La gestion des risques est donc un processus garantissant que les objectifs auront bien plus de chances d'être atteints, que des événements dommageables n'interviendront pas ou seront nettement moins vraisemblables, et que leurs effets seront moins graves pour l'entreprise.

Le processus de la gestion des risques est usuellement composé d'une partie stratégique et opérationnelle. Les résultats de la GR opérationnelle sont intégrés dans la GR stratégique, et sont liés à la stratégie de l'entreprise.

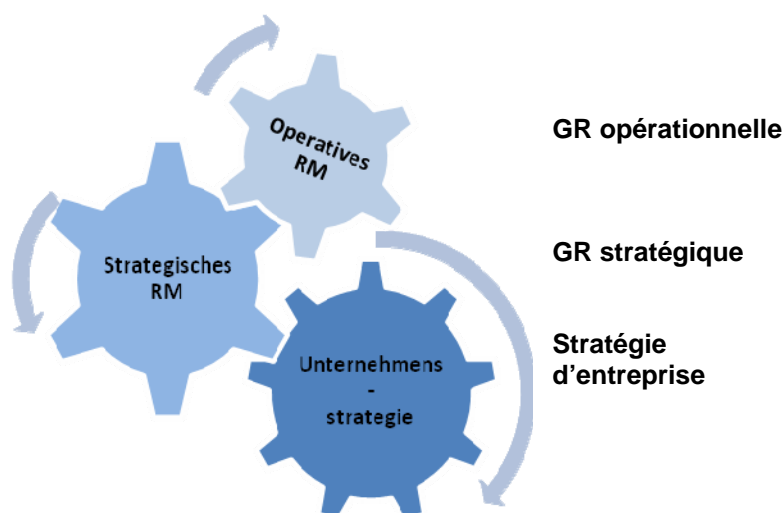


Illustration 1: Structure et processus de la GR

Risques stratégiques:

- Risques commerciaux: législation, concurrence, risques environnementaux, développement technologique,...
- Risques liés à l'approvisionnement: modification des prix sur le marché,...
- Risques de l'écoulement: difficultés de transport, dépendance d'un distributeur
- Communication
- Mergers
- Structures
- Dynamique du marché
- Etc.

Risques opérationnels:

- Personnel
- Informatique
- Finances: liquidités, risque des cours de change, structure du capital, intérêts, investissements, tenue des comptes,...
- Risque du crédit: perte de débiteurs et d'investissements,...
- Risques d'ordre juridique
- Risques pour la réputation
- Compliance: gouvernance, régulations, lois, contrats,...
- Etc.

Il est important de ne pas se limiter à considérer isolément les risques dans leurs catégories respectives, mais de toujours les voir et les juxtaposer avec ceux des autres domaines.

"La chance sourit aux esprits préparés!" Louis Pasteur

Dans la pratique, les risques sont habituellement gérés et pilotés selon cinq stratégies:

- Prévention des risques: une prévention totale n'est généralement pas le but de la gestion des risques et ne peut être atteinte qu'en s'abstenant d'exercer l'activité impliquant une telle exposition. Ceci n'est pertinent que pour les risques menaçant l'existence même de l'entreprise.
- Réduction des risques: la réduction ne consiste pas à exclure des risques potentiels - comme c'est le cas dans la prévention - mais à les ramener à un niveau acceptable.
- Limitation des risques: la limitation se subdivise en deux domaines la répartition (ou diversification) et la limitation des risques. S'agissant de la limitation, des limites (supérieures définies) sont fixées pour la survenance de risques.
- Transfert du risque: le risque n'est pas éliminé, mais est reporté partiellement ou entièrement sur des tiers. On peut distinguer entre le transfert à des assurances et à des partenaires contractuels.
- Acceptation des risques: la réduction, la limitation et le transfert des risques ne peuvent pas les exclure totalement. Le risque résiduel doit alors être accepté et couvert avec les moyens propres qui doivent être suffisant pour y faire face.

Pour de petites entreprises, une check-list mise à disposition par un fiduciaire est généralement tout à fait suffisante. Si l'entreprise est d'une certaine taille ou complexité, une check-list standardisée ne suffit plus et il faut alors effectuer un examen plus approfondi et individuel des risques spécifiques à l'entreprise. Les principales étapes d'un processus de gestion des risques sont : la saisie, l'analyse, l'évaluation et la réduction des risques.

Pendant la phase d'évaluation, chaque risque identifié lors de l'analyse ainsi que ses causes sont évalués sous l'angle de la probabilité de survenance (occurrence) et du niveau de gravité (dommage potentiel). Chaque risque doit donc figurer dans une des cases de la matrice de criticité.

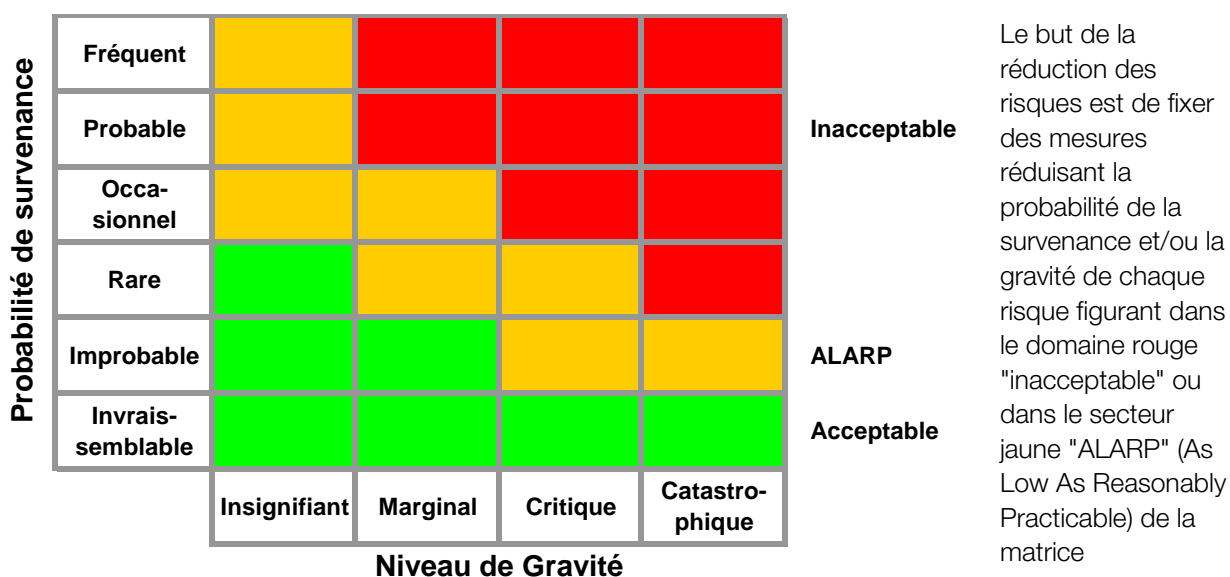


Illustration 3 : matrice de criticité

Aucun risque ne devrait se situer dans le domaine de l'inacceptable. Les risques dans le domaine ALARP devraient être réduits dans la mesure de ce qui est raisonnablement possible.

Pour les raisons énoncées en introduction, la prise de conscience des risques a fortement évolué. L'engagement de nouvelles technologies, souvent encore méconnues, l'évolution du regard que porte la société sur les risques et les dangers ainsi que le passage au niveau juridique d'une responsabilité basée sur la faute à une responsabilité inhérente au risque donnent toujours plus d'importance à la gestion des risques, et ce non seulement dans les banques et les assurances. La pérennité d'une entreprise exige une gestion professionnelle des risques.

SCI et gestion des risques

Sous les termes "système de contrôle interne (SCI), on entend tous les principes et procédures ainsi que les mesures (de contrôle) fixés par le conseil d'administration, la direction et les autres responsables de l'entreprise et qui sont destinées à assurer le déroulement en bonne et due forme de l'activité commerciale ainsi que son efficacité et son économicité. En font également partie la protection du patrimoine, la prévention et la détection des atteintes au patrimoine, une tenue des comptes l'établissement de rapports financiers conforme aux règles et fiable, ainsi que le respect de toutes les prescriptions légales déterminantes pour l'entreprise.

(Source: Haute école spécialisée de Lucerne).

En pratique, il est recommandé d'introduire et d'exécuter des contrôles pour tous les risques opérationnels et financiers et de lier directement la gestion des risques au SCI. Les développements qui suivent montreront ce lien entre la gestion des risques et le système de contrôle interne (SCI). A ce sujet, le modèle COSO reconnu au plan international et largement diffusé dans la pratique ainsi que la norme d'audit PS 890 adoptée par la Chambre Fiduciaire Suisse constituent des bases utiles.

Sur la base d'une analyse de la gestion des risques et de l'examen des comptes annuels il faut déterminer les processus-clés de l'entreprise. Ces processus doivent être décrits et documentés dans le cadre des activités de contrôle. Lors de l'évaluation, les risques essentiels SCI d'un processus doivent être comparés aux contrôles ad-hoc qui ont été effectués et évalués en fonction de leur efficacité de contrôle.

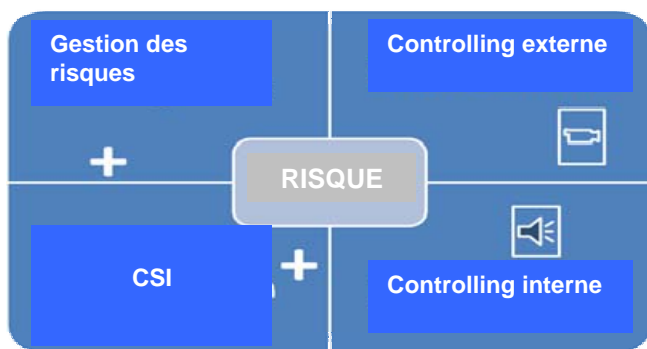


Illustration 3: Gestion des risques transversale

Les piliers d'une gestion coordonnée des risques sont :

- la gestion des risques proprement dite
- un système de contrôle interne (SCI) bien documenté et efficace
- des instances de contrôle internes et externes.

Gestion des risques dans le domaine du personnel

Dans le "3rd European HR-Barometer", 52% des responsables des RH décrivent le développement de stratégies de gestion des risques dans le domaine du personnel comme la tâche la plus importante des années 2005 -2010.

Les risques quantitatifs dans le domaine du personnel sont généralement liés à des conséquences financières pour l'entreprise. Des dépenses de personnel trop élevées ou la création différée voire inexistante de produits et de prestations sont des effets possibles.

Mais en fin de compte, ce sont surtout les risques qualitatifs qui sont décisifs, car ils déterminent à long terme la pérennité de l'entreprise. Leurs conséquences peuvent même être fatales. Ainsi, la modification incontrôlée et trop rapide de la culture d'entreprise peut entraîner des effets drastiques et économiques tels que la

- perte de la transmission des connaissances à l'interne
- perte de la capacité d'innovation et d'adaptation
- perte de personnel qualifié
- perte du leadership en matière de qualité ou sur le marché
- baisse de la productivité du travail et de la qualité
- perte d'avantages concurrentiels

Par exemple, une pénurie de personnel peut avoir les conséquences suivantes:

- **Risque quantitatif:** coûts accrus pour le recrutement ou frais de personnel supérieurs en raison de la pénurie de main d'œuvre qualifiée ou d'une forte concurrence du côté des employeurs
- **Risque qualitatif:** la possibilité d'engager du personnel qualifié pour la création/fourniture des prestations de l'entreprise fait défaut, engagement de personnel sous-qualifié.

Les problèmes mentionnés ont en commun deux caractéristiques: ils mettent en péril le maintien de l'entreprise et sont difficiles à quantifier.

Evaluation des risques dans le domaine du personnel

L'évaluation des risques dépend de la situation de l'entreprise et des mesures déjà prises.

Dans nombre de PME, l'absence de longue durée ou définitive de l'entrepreneur ou de certaines personnes-clés est l'un des plus gros risques pour le maintien d'une exploitation. D'autres risques sont aussi sous-estimés ou acceptés alors qu'ils peuvent être réduits par des mesures pertinentes. Par exemple, au moins 5% des employés souffrent, en moyenne, d'un problème de dépendance. Les coûts d'un mauvais recrutement dépassent rapidement un salaire annuel. Les coûts indirects des absences multiplient en outre les coûts directs dans une proportion de 1 à 4. L'exemple d'une évaluation rapide des risques qui sont exposés ci-dessous montre pourtant que nombre de risques liés aux personnes se situent au moins dans le domaine ALARP et doivent donc être pris au sérieux.

Risques dans le domaine du personnel	Causes	Probabilité de survenance	Etendue du dommage	Evaluation
Fluctuation accrue	Stress, climat de travail, rémunération, conditions de travail, possibilités de développement, harcèlement moral ou sexuel	Rare	Marginale	ALARP
Pénurie de personnel (qualifié et non qualifié)	Fluctuation + manque de planification du personnel, évolution du marché du travail et de la démographie, modification des exigences (nouveaux marchés et technologies)	Probable	Critique	Inacceptable
Sureffectif	Délais de congé, maladie après licenciement, coûts d'un plan social, démotivation des "survivants"	Rare	Critique	ALARP
Manque de compétences/capacité d'adaptation	Formation continue	Rare	Critique	ALARP
Baisse de la productivité et de la qualité	Stress, climat de travail, motivation, "présentisme" (malade au travail), dépendance	Occasionnelle	Marginale	ALARP
Abus de confiance	Recrutement, contrôles, identification avec la firme, dépendances	Occasionnelle	Marginale	ALARP
Whistleblowing	Identification avec la firme, frustration, recrutement	Rare	Critique	ALARP
Accidents	Sécurité au travail, stress, politique de réintégration	Occasionnelle	Marginale	ALARP
Maladie	Stress, charge de travail (ergonomie, organisation), climat de travail, harcèlement moral ou sexuel, dépendance, politique de réintégration	Probable	Marginale	Inacceptable
Pandémie	Absences (maladie, transports, soins), limitation des activités de l'entreprise par les autorités (interdiction de réunion, fermeture), difficultés d'approvisionnement (transports)	Rare	Critique	ALARP
Longue absence du directeur / personnes-clés	Accident, maladie, débauchage	Rare	Critique	ALARP
Mauvaises décisions	Stress, burn-out, dépendance, style de gestion, "présentisme" (malade au travail)	Rare	Critique	ALARP

Il va de soi que l'exécution des obligations légales dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé est un élément clé de la gestion des risques, qui peut réduire efficacement dans le domaine du personnel les incapacités de travail, les lésions corporelles et même les décès. Sous l'angle de la gestion des risques, la gestion de la santé en entreprise (GSE) et certaines mesures RH prennent de plus en plus d'importance.

Toutes les mesures aptes à faciliter une gestion transparente et valorisante ainsi qu'une communication ouverte ont des effets préventifs sur presque tous les risques. Des mesures spécifiques de GSE, comme la gestion des absences, la détection précoce de dysfonctionnements, la politique dans le domaine de la dépendance ou des mesures d'ordre ergonomique peuvent être engagées assez simplement et avec efficacité. La réintégration professionnelle dans l'entreprise et la prévention du stress sont des mesures appliquées plutôt dans des entreprises d'une certaine taille.

Dans le domaine des RH, la sélection du personnel est d'une importance cruciale, même dans de petites entreprises. La planification de la succession et la formation sont des éléments essentiels, qui ne doivent pas être oubliés, même dans les PME. Dans les plus grandes entreprises, la gestion des connaissances et la promotion de l'employabilité aident à diminuer les conséquences des restructurations.

Depuis les avertissements de la dernière pandémie, le thème "Business continuity plan" a également gagné en importance.

Informations complémentaires et indications des sources

Obligations légales

Selon l'art. 663b CO, le conseil d'administration doit veiller à ce que l'annexe des comptes annuels contienne des indications sur la réalisation d'une évaluation du risque. Les entreprises qui, en vertu de l'art. 727 CO, sont tenues de soumettre leurs comptes annuels à un contrôle par un organe de révision doivent de surcroît mettre sur pied un système de contrôle interne (SCI) dont l'existence doit être attestée par leur organe de révision. Elles ont l'obligation de mettre en œuvre un SCI pour pouvoir faire face aux risques financiers en disposant des instruments de contrôle adéquats. Ces dispositions sont applicables à la majorité des personnes morales (par ex. Sàrl, associations soumises à révision et fondations exerçant leurs activités sous forme commerciale selon art. 83a, al. 2 CC). La conception et la réalisation d'un SCI dépendent de la taille, des risques commerciaux et de la complexité de l'entreprise. S'agissant d'entreprises de taille relativement réduite, des moyens moins formels et des procédures plus simples suffisent pour atteindre les buts du SCI.

e•HealthCheck – une analyse des risques IT

www.bprex.ch/web-data/Files/eHealth-Check_F_Web.pdf

3rd European HR-Barometer

www.hewittassociates.com/Lib/assets/EU/en-EU/pdfs/echr_third_european_barometer.pdf

SCI selon Normes d'audit suisses (NAS) de la Chambre Fiduciaire

En allemand

www.treuhand-kammer.ch/dynasite.cfm?dsmid=85591

www.treuhandkammer.ch/dynasite.cfm?cmd=download_download_download_Download&id=90&Filename=file040310140124.pdf&dsmid=85591

Traduction en anglais :

www.treuhandkammer.ch/dynasite.cfm?cmd=download_download_download_Download&id=86&Filename=file270509105638.pdf&dsmid=85591

Methodologie for conducting an ICS project (KPMG)

En anglais

www.auditcommittee-institute.ch/docs/20070101_IKS_Navigator_E_final.pdf

En allemand

www.auditcommittee.ch/docs/20070101_Methodik_Durchfuehrung_IKS_Projekt.pdf

Système de contrôle interne: un outil de gestion en pleine mutation (PWC):

http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_ass/pwc_sci_pleine_mutation_06_f.pdf

Page SCI du site internet de la Haute école spécialisée de Lucerne:

En allemand

www.interne-kontrolle.ch

Coso Modell:

www.coso.org