

Après la crise des subprimes

# LE NOUVEAU PARTENARIAT SOCIAL

- Performance opérationnelle : réduction des pertes, prévention des risques psychosociaux et bonus-



Volume 2

## INDUSTRIES

Préface de D. BERTAUX

**Pascal LELE**

Les Editions scientifiques internationales Peter Lang S.A.,

Hochfeldstrasse 32, CH-3009 BERNE (Suisse)

Novembre 2009

## SOMMAIRE/Plaquette

- 1- Le cadre réglementaire et technique
- 2- Ajustement du mode d'évaluation de la performance dans l'industrie et les services
- 3- Théories de référence des pratiques internes de la performance
  - 4-1/ La théorie de diffusion
  - 4-2/ La théorie de co-planification
  - 4-3/ La théorie de consultation
  - 4-4/ La théorie de co-gestion
- 4- Support technique d'appui du management de niveau 4
- 5- Zones d'interfaçage à l'existant et ARCHITECTURE
  - 5-1/ INTERFACES CARTOGRAPHIE & COMPTABILITE
  - 5-2/ INTERFACES PROCESSUS & REPORTING
  - 5-3/ INTERFACES TRANSPARENCE et ARCHIVAGE
  - 5-4/ VECTEURS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS
- 6- Convergence intersectorielle d'applications ERM
  - 6-1/ Convergence intersectorielle requise aux banques
  - 6-2/ Convergence intersectorielle requise aux entreprises de marché et PME
  - 6-3/ Convergence intersectorielle requise aux sociétés d'assurance et de réassurance
- 7- Avis d'expert
  - 7-1/ Extrait de la Préface de Daniel Bertaux
  - 7-2/ Autres experts
- 8- Auteur et contacts

## 1- Le cadre réglementaire et technique

L'ERM (*Enterprise risk management*) a acquis ses lettres de noblesse en tant que **comptabilité bancaire** et de contrôle du risque de contrepartie (*Client interne et client externe*) au sommet du G20 de Pittsburgh. Ainsi les rémunérations variables devront être liées aux performances des individus, de leurs équipes et de leur groupe et le versement des bonus sera lié aux exigences de capitalisation: les établissements insuffisamment capitalisés seront tenus par leur régulateur national de limiter le versement des bonus.

Intrinsèquement liée au processus de **réduction des pertes**, la prévention des risques psychosociaux mesure la qualité du management ou des pratiques internes. S'ils sont un problème de psychopathologie en rapport avec l'histoire personnelle des individus ; l'élément déclenchant des troubles (*burn-out, stress, souffrance au travail, harcèlement moral, comportements extrêmes, etc.*) est en effet en rapport avec le vécu au travail : **l'organisation et le pilotage de la performance**.

Ce livre issu de près de 15 ans de recherche-action et de la pertinence des tests d'automatisation des processus actifs-passifs (Bonus-malus), est le premier à implémenter les pratiques internes de comptabilité dynamique de GRC (*Gouvernance, Risque et Conformité*) requises pour cet objectif.

**Le volume II** (*Applications INDUSTRIES*), **410 pages dédiées aux sociétés de marché, PME et entreprises du secteur public**, fournit les modes de calcul de la VaR (*perte brute*), des seuils de tolérance des risques (*Risk appetite*) et du retraitement du bénéfice économique sur la base des PPR (*Pertes potentiellement recouvrables*). Des tableaux de bord inédits de MPAR (*Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque*) articulent la GRH (Gestion des Ressources humaines), le COREP (*Common reporting*) et le FINREP (*Financial reporting*).

Particulièrement efficaces pour la prévention des risques psychosociaux, les tableaux de bord de MPAR mettent en œuvre des budgets de rémunération variable ou de bonus qui reposent sur des stratégies de **Récompense Maximum Commune (RMC)** contraires aux stratégies de **Récompense Maximum Individuelle (RMI)**.

L'évaluation de la performance intègre les 5 indicateurs génériques, facteurs ou causes des pertes de risque opérationnel :

1. *absentéisme (toutes les formes de non présence au travail),*
2. *accidents (sécurité) du travail,*
3. *défauts de qualité (non qualité),*
4. *écarts de productivité directe (surtemps, surconsommation des frais d'opérations),*
5. *écarts de know-how (savoir-faire, dont le développement intégré de la polyvalence).*

### **Typologie des événements de pertes liés aux indicateurs génériques**

Bâle 2 a défini la typologie d'événements de pertes de risque opérationnel:

1. *Fraude interne*
2. *Fraude externe*
3. *Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail*
4. *Clients, produits et pratiques commerciales*
5. *Domages occasionnés aux actifs physiques*
6. *Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes*
7. *Exécution, livraison et gestion des processus*

La directive CRD a ajouté à cette typologie :

8. *Les pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit*
9. *Les pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de marché.*

Les risques psychosociaux relèvent des événements de la 3<sup>ème</sup> catégorie de Bâle ; leur contrôle est assuré par l'indicateur générique « *accidents du travail* », facteur ou cause à l'origine des pertes au titre de *la directive CRD (Art. 367, § f)*.

## 2- Ajustement du mode d'évaluation de la performance dans l'industrie et les services

Parmi les 5 indicateurs, le secteur industriel et des services a tendance à considérer que l'absentéisme a un effet de propagation qui amplifie ses effets :

- «A» s'absente ⇒ «B» le remplace et comme B n'est pas habitué au poste, il peut provoquer des accidents de travail, des défauts de qualité (ou non qualité), des écarts de productivité directe (surtemps de travail, surconsommations de frais d'opérations).

Le dispositif de prévention et de pilotage opérationnel dans l'industrie et les services devra donc porter une attention particulière sur l'absentéisme de sorte à lui attribuer un « effet levier ».

C'est l'objectif des primes de "présentéisme" que de plus en plus d'entreprises versent à leurs salariés. L'absentéisme est donc un indicateur prépondérant pour l'industrie et les services. Les autres indicateurs sont dits auxiliaires ; leur contrôle optimise l'efficacité de la présence au poste et le travail d'équipe.

Le mode de pondération intégrant la pratique déjà en place est le suivant :

Priorité	Indicateurs de calcul du ratio d'efficacité globale (REG)	Pondération
1	Absentéisme ( <i>Toutes les formes de non présence au poste</i> )	40 %
2	Écarts de productivité directe ( <i>Surtemps et surconsommations des frais d'opérations</i> )	30 %
3	Défauts de qualité ( <i>non qualité</i> )	15 %
4	Écarts de savoir-faire ( <i>know how, dont le développement intégré de la polyvalence</i> ) (*)	10 %
5	Accidents de travail ( <i>Sécurité</i> )	5 %
	Total	100 %

**(\*) Indicateur dont la maîtrise pondérée est en cause dans la vague de suicide à France Télécom :**

- la réorganisation du management autour de cette grille d'évaluation permettra de régler efficacement le problème tout en permettant au groupe d'atteindre ses objectifs de performance, voire de les dépasser, en intégrant la VaR (*perte brute = UL + EL*), les PPR (*pertes potentiellement recouvrables*) et le salaire variable ajusté pour le risque ;
- Le management du groupe devra pour cela **passer de la théorie de niveau 1 à la théorie du niveau 4 ;**
- **Il en est de même des ajustements à apporter dans les banques compte tenu des prescriptions du G20.**

## 3- Théories de référence des pratiques internes de la performance

Tous les plans de restructuration, d'économie de coûts, d'optimisation du poste de travail ou du poste client s'inscrivent de manière explicite ou implicite dans l'une des quatre théories ci-après :

### 3-1/ La théorie de diffusion

La diffusion relève des *tactiques de divergence totale* : elles sont utilisées dans les situations dans lesquelles l'initiateur du changement estime qu'il possède plus de pouvoir que les destinataires. Il procède alors par *imposition* de la solution.

### 3-2/ La théorie de co-planification

La co-planification relève des *tactiques de divergence limitée* : elles sont utilisées dans les situations dans lesquelles pour éviter d'affronter l'agressivité des destinataires, l'initiateur du changement, renonce à imposer la solution importée. Il procède alors par *la propagande* pour qu'elle soit acceptée: la propagande est tendancieuse, car l'information communiquée véhicule une orientation intentionnelle cachée.

### 3-3/ La théorie de consultation

La consultation relève des *tactiques de convergence limitée* : elles sont utilisées dans les situations dans lesquelles l'initiateur du changement affronte des destinataires dont les buts convergent avec les siens pour l'essentiel, mais avec lesquels subsiste un désaccord, notamment sur le partage de la valeur créée. Quand ce schéma apparaît entre des acteurs exerçant des pouvoirs égaux (*patrons et syndicats*), la *négociation* apparaît comme la tactique la plus appropriée.

### 3-4/ La théorie de co-gestion

La co-gestion relève des *tactiques de convergence totale* : elles sont utilisées dans des situations dans lesquelles l'initiateur du changement est un donneur d'ordre, par exemple le gouvernement par une réglementation spécifique. Le manager et les salariés sont alors des destinataires.

C'est le cas de l'exigence du capital de solvabilité pour la couverture du risque opérationnel : "*risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes*".

D'abord régie par Bâle2 et la directive CRD, cette exigence est désormais renforcée par la décision du G20 de Pittsburgh:

- les rémunérations devront être liées aux performances des individus, de leurs équipes et de leur groupe »),
- le versement des bonus sera lié aux exigences de capitalisation: les établissements insuffisamment capitalisés seront tenus par leur régulateur national de limiter le versement des bonus ;
- le système de gestion devra garantir la transparence des bonus des dirigeants.

#### 4- Support technique d'appui du management de niveau 4



Quand le schéma d'exigence *de convergence totale* apparaît entre des acteurs qui doivent conjuguer leurs efforts pour un objectif supra-ordonné (*objectif qui ne peut être atteint par les efforts d'un seul*) et pour lequel la solidarité est requise pour la **RMC (Récompense Maximum Commune)**,

- l'exemple par la démonstration (T.W.I) et
- la recherche-action intégrée à l'activité

sont les pratiques internes les plus appropriées.

Les experts externes interviennent dans ce processus comme des personnes d'aide ; il en est de même des supports informatiques dont le modèle innovant le plus complet de co-gestion construit à ce jour pour programmer l'articulation et l'orientation de l'action commune est l'Intranet ERM-VaR3000.

Ce dispositif informatique permet au manager et à son personnel d'optimiser ensemble l'audit interne en le décentralisant à tous les postes, des plus grands ou plus petits ; tous les postes étant concernés par les pertes. L'ERM-VaR3000 assure le contrôle interne périodique et procure instantanément aux responsables opérationnels des lignes d'activité, donc des équipes de travail, la capacité à assurer le contrôle interne permanent par l'analyse des écarts COREP et FINREP en temps réel associée à l'affectation des bonus.

**Le système automatise tout le processus de co-gestion et le jeu de rôle de chaque membre du personnel dans:**

- la définition du problème : diagnostic par le calcul de la VaR et du seuil historique de tolérance des pertes;
- l'inventaire des solutions : calcul du nouveau seuil de tolérance des pertes (*risk appetite*) et des PPR (*pertes potentiellement recouvrables*) ;
- le choix de la solution ou d'un arrangement de solutions : retraitement du bénéfice économique, du capital réglementaire requis à chaque phase et des comptes sociaux ;
- la planification de l'implantation de la solution: plans d'actions prioritaires et les tableaux de bord pour la Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque (MPAR). Ils permettent aux lignes d'activité, aux équipes et aux individus d'évaluer la progression de leurs performances, de contrôler l'efficacité de leurs contributions et de suivre l'évolution du salaire variable ou des bonus associés à chaque niveau de performance.

Le dispositif ERM-VaR3000 garantit la transparence et le contrôle actif-passif, bonus-malus requis. INTRANET, modèle interne complet l'ERM-VaR3000 s'interface avec l'existant pour :

- effectuer les calculs de VaR (*Value-at-risk ou perte potentielle maximum*) et de retraitement du bénéfice économique nécessaires à l'articulation de la GRH au COREP et au FINREP ;
- automatiser l'organisation, l'évaluation et l'ajustement continu des plans la prévention des risques psychosociaux articulés aux plans d'économie de coûts ou de réduction des pertes OPR.

## 5- Zones d'interfaçage à l'existant et ARCHITECTURE

### L'utilisation de l'ERM-VaR3000 ne nécessite aucune connaissance experte :

- Tout est automatisé : il suffit de quelques minutes pour saisir les données de l'entreprise quelle que soit sa taille, lorsque l'interfaçage à l'existant n'est pas encore établi.
- Les tableaux sont accompagnés d'éléments qui permettent à l'utilisateur d'assurer la transparence et leur conformité

### 5-1/ INTERFACES CARTOGRAPHIE & COMPTABILITE :

L'ERM-VaR3000 récupère les données d'événements stockées par les logiciels de cartographie des risques, en assure le traitement comptable, corrige la marge d'incertitude avant de les intégrer aux données de sources externes pour le calcul des pertes inattendues (UL). L'ERM-VaR3000 est par ailleurs le seul logiciel à avoir intégré les procédures de comptabilité analytique pour le traitement des écarts des comptes de résultat nécessaire au calcul des pertes attendues (EL). La VaR (Perte brute) est obtenue par la somme UL + EL

### 5-2/ INTERFACES PROCESSUS & REPORTING:

Les tableaux de bord de MPAR de VaR3000 s'interfaçent par ailleurs avec les logiciels de processus pour l'intégration de la réduction des coûts des indicateurs génériques dans la coordination des activités :

- Le processus est la suite d'activités qui produit le résultat (outputs) constituant une valeur à partir des demandes des clients (Inputs).
- Le résultat ou la valeur dépend de la maîtrise des charges générales d'exploitation et de l'optimisation de la performance par recouvrement des pertes potentiellement recouvrables liées à chaque indicateur générique. Les logiciels de processus assurent l'enchaînement des activités, VaR3000 s'occupe des économies de coûts et de l'évaluation GRH, COREP et FINREP.

### 5-3/ INTERFACES TRANSPARENCE et ARCHIVAGE :

L'ERM-VaR3000 fournit un dispositif complet de contrôle du pilotage et d'archivage des données de chaque ligne d'activité ou UGT (Unité génératrice de trésorerie) sur une dizaine d'années. Construit sur la technologie Intranet ce système s'adapte aux entreprises de toutes tailles, qu'il s'agisse d'une PME de 10 salariés ou d'un grand compte avec des milliers de salariés dont il faut assurer le contrôle de la performance, le salaire variable et la prévention des risques psychosociaux sur ses sites dans le monde.

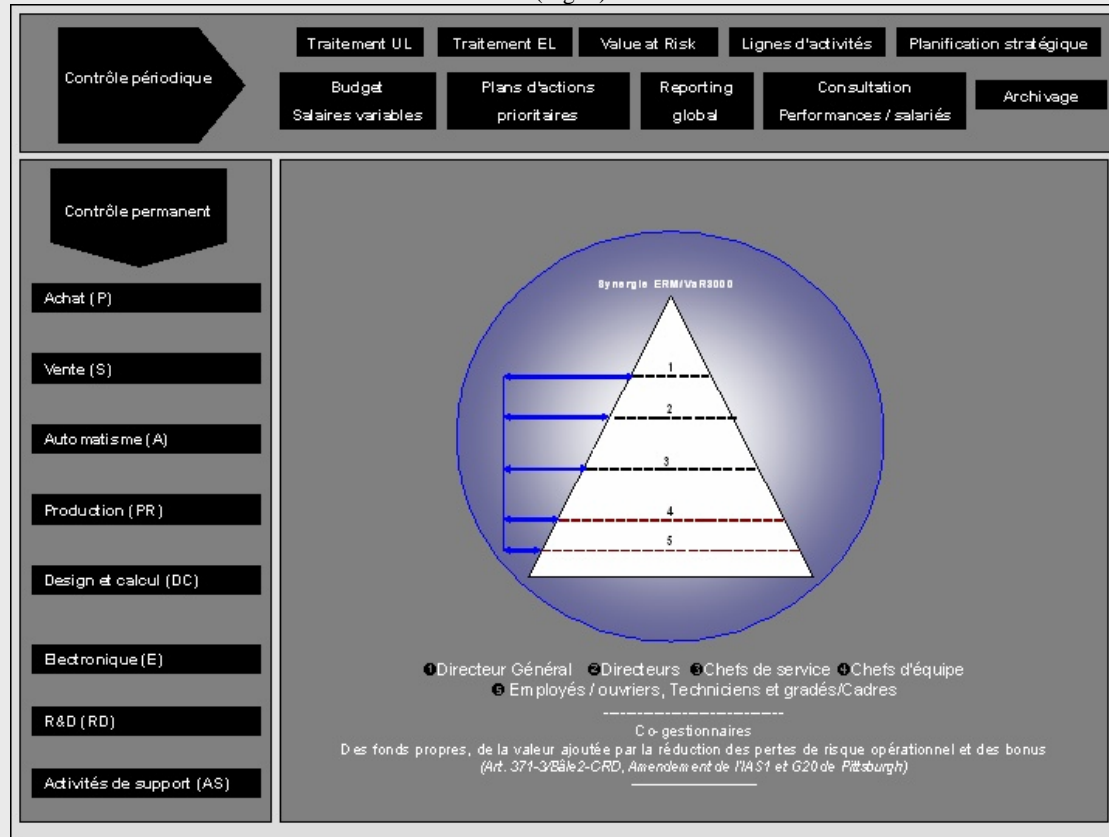
### 5-4/ VECTEURS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS :

Deux vecteurs articulés:

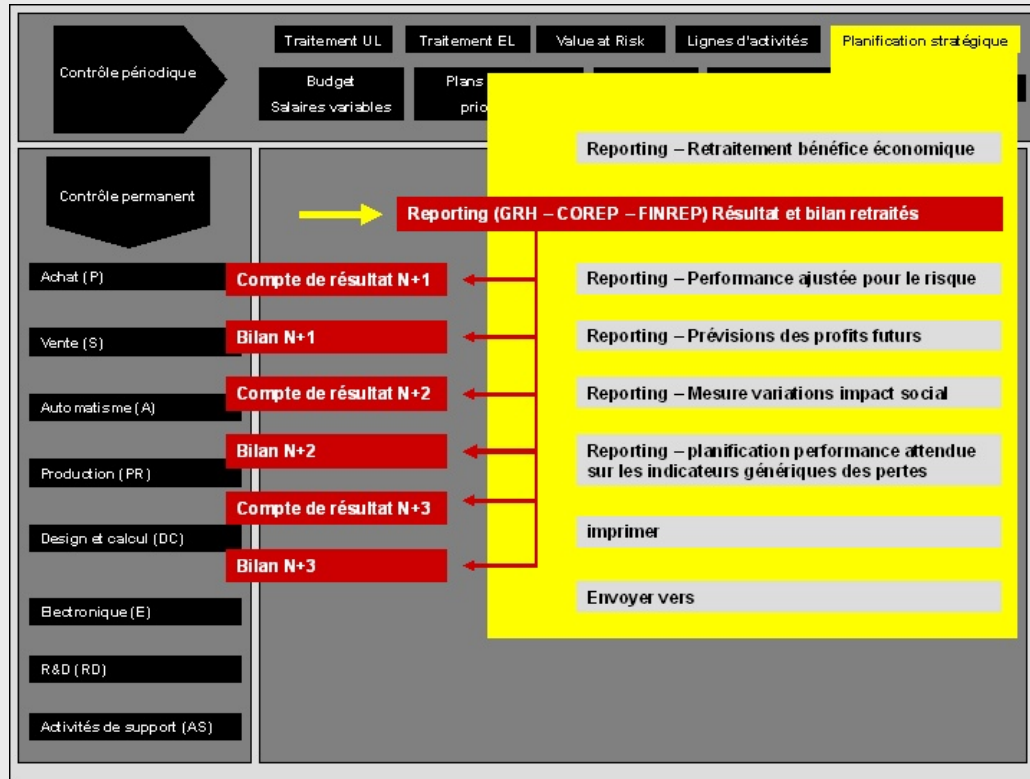
- **Le vecteur A dédié au contrôle interne périodique** récupère les données d'événements de pertes stockées dans les bases de données internes, (cartographies/risques) sans modifier l'existant.
- **Le vecteur B dédié au contrôle interne permanent** organise et pilote les réalisations trimestrielles (*jours, semaines, mois*) et génère automatiquement les reportings trimestriels et annuels des performance par lignes d'activité ainsi que les fiches du ratio d'efficacité globale des individus ; note, calcul et affecte le paiement du salaire variable (Bonus) compte tenu de leurs contributions aux succès collectif mesuré sur la base des 5 indicateurs génériques, au titre de *l'article 367, § f / CRD et G20*.

L'architecture globale pour le contrôle du pilotage des performances est la suivante :

**ERM-VaR3000/INDUSTRIES : Architecture globale**  
**SYNERGIE de la CO-GESTION des pertes OPR et d'organisation de la prévention des risques psychosociaux**  
 (Fig. 1)



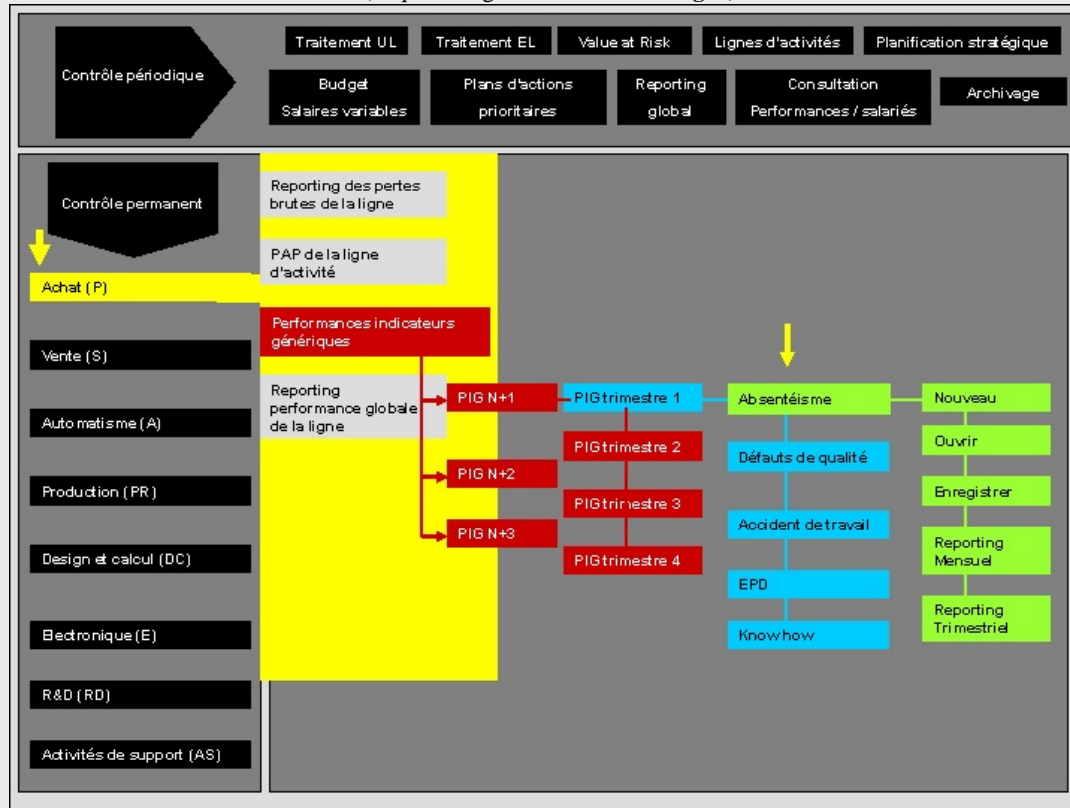
**ERM-VaR3000/INDUSTRIES:**  
**Architecture de PLANIFICATION STRATEGIQUE (Séquence du reporting GRH-COREP-FINREP - Fig. 2)**



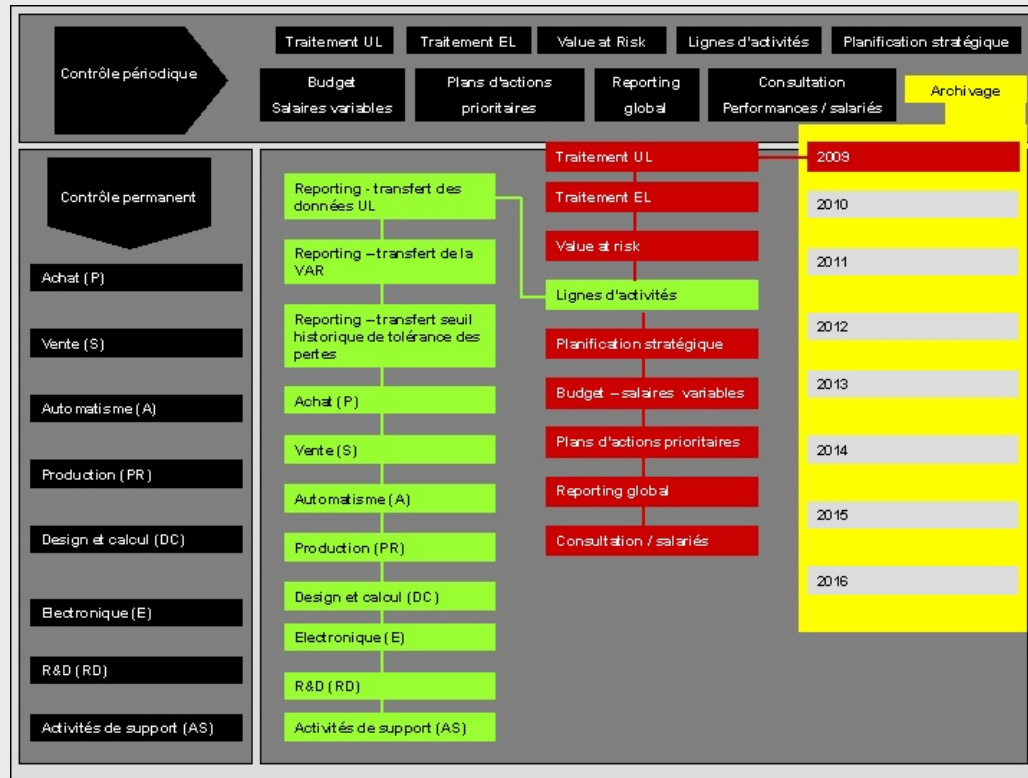


### ERM-VaR3000/INDUSTRIES

Architecture de MAÎTRISE des indicateurs génériques des pertes OPR et de PREVENTION des risques psychosociaux  
(Séquence ligne/UGT « CF » - Fig. 3)



**ERM- VaR3000/INDUSTRIES :**  
**Architecture d'ARCHIVAGE** (Séquence «Solva group» : contributions des lignes d'activité /UGT - Fig. 4)



## 6- Convergence intersectorielle d'applications ERM

Cette convergence qui concerne les modalités de gestion du risque opérationnel et de contrôle interne permet la communication intersectorielle et la surveillance du **profil de risque de contrepartie client Interne / Client externe**. Requête par Bâle2 et la directive CRD, elle a été étendue aux autres secteurs d'activités avant d'être reprise pour Solvency2 par la directive adoptée par le Parlement européen le 22 avril 2009.

Cette convergence concerne également :

- les exigences communes de traitement du salaire variable et de prévention des risques psychosociaux ;
- sur la base de la typologie publiée en 2007 par la Commission Bancaire, la d'une part la modélisation intersectorielle (structure), des tableaux de reporting GRH, COREP et FINREP ; d'autre part la modélisation des lignes d'activité ou UGT sectorielles.

Les modélisations connues à ce jour sont celles de l'ERM-VaR3000.

### 7-1/ Convergence intersectorielle requise aux banques :

- Directive européenne CRD relative aux exigences des fonds propres réglementaires (*Capital Requirements Directive*) : transposition nationale sur le modèle de l'arrêté du 20 février 2007 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement.

Cette directive a pris le relais des lois SOX sur le contrôle interne et a fondé la référence pour les autres secteurs d'activité.

### 7-2/ Convergence intersectorielle requise aux entreprises de marché et PME:

- Directive européenne CRD relative aux exigences des fonds propres réglementaires (Capital Requirements Directive : *Transposition nationale sur le même modèle -Ex. Arrêté du 2 juillet 2007 relatif au capital minimum, aux fonds propres et au contrôle interne des entreprises de marché*);
- Alignement des PME : mémento publié par le MEDEF, la FBF et la CCIP en juin 2005 « *Bâle II et normes comptables quelles conséquences pour les relations des PME avec leur banque ?* »

### 7-3/ Convergence intersectorielle requise aux sociétés d'assurance et de réassurance

Deux références sont intégrées pour le secteur assurance et réassurance :

#### A- La directive Solvency2 adoptée par le Parlement européen le 22/04/2009.

**La Directive repose sur trois piliers.** Celui en rapport avec l'ERM est le pilier II. Ce pilier définit un cadre de contrôle articulé sur des processus et aspects internes en matière de **risque opérationnel**, y compris le «système de gouvernance, un système de contrôle interne efficace, des systèmes de gestion des risques, une fonction actuarielle, un audit interne et des règles dans le domaine de la sous-traitance en conformité avec celles qui s'appliquent dans le secteur de la banque, ce qui implique de réaliser la cohérence et la convergence inter sectorielles.

#### B- Le capital de solvabilité requis (SCR) :

Le Capital de Solvabilité Requis correspond à la Valeur-en-Risque (Value-at-Risk ou VaR) des fonds propres de base de l'entreprise d'assurance ou de réassurance, avec un niveau de confiance de 99,5 % à l'horizon d'un an. Le Capital de Solvabilité Requis couvre au minimum les risques suivants:

- *le risque de souscription en non-vie, le risque de souscription en vie, le risque de souscription en santé, le risque de marché, le risque de crédit, le risque opérationnel.*

Lorsqu'elles calculent leur SCR les entreprises d'assurance et de réassurance tiennent compte de l'impact des **techniques d'atténuation des risques**, sous réserve que le risque de crédit et les autres risques inhérents à l'emploi de ces techniques soient adéquatement pris en considération dans le capital de solvabilité requis.

## 7- Avis d'expert

### 7-1/ Préface de Daniel Bertaux

« La gestion des risques cherche d'urgence de nouveaux pionniers ! »

---

#### EXTRAIT

Je soulignerai enfin, et mettrai en exergue, le fait que l'approche «risque – comptabilité – finance, ressources humaines» proposée par l'ouvrage de Pascal LELE se place avec une aisance toute naturelle dans l'environnement légal et réglementaire actuel. La méthode proposée participe ainsi à l'établissement d'une gestion des risques réalisée en toute «conformité» plus particulièrement avec les obligations légales et réglementaires auxquelles sont depuis peu soumises les entreprises. Cet apport unique est salué avec intérêt car Dieu sait combien les risques de non conformité sont craints pas les organisations.

Première conclusion: il y a urgence de mettre l'ouvrage de Pascal LELE entre les mains de tous les décideurs! Il leur apportera l'indispensable alternative aux approches actuelles de la gestion des risques qui se sont révélées combien limitées, voire défailtantes et ne peuvent qu'imparfaitement servir d'outil de décision. La preuve en est, la crise financière actuelle qui s'est manifestée dès 2008 et la manière «gauche et chaotique» dirons-nous de vouloir s'en sortir.

Je recommanderai également cet ouvrage à tout enseignant et étudiant en management car ils sont de par nature tenus d'au moins ouvrir le débat au modernisme et à des propositions d'avancées telles que celles proposées par l'auteur.

Plus que cela encore, la mission confiée à nos «académiques» va plus loin. Il leur est demandé de proposer ou de provoquer les bifurcations et les changements de paradigmes. L'ouvrage présenté ici devrait sans conteste leur servir d'inspiration dans leurs travaux.

Il ne fait pour moi plus aucun doute qu'une sortie honorable de la crise sera conditionnée par la capacité des entreprises à mettre en place et à généraliser les procédures d'économie de coûts tout en maintenant voire en renforçant «l'adhésion partenariale» de ses ressources humaines. La place de l'homme dans l'économie et donc dans les entreprises est à revoir.

La proposition sur le salaire variable faite par l'auteur séduit car elle va dans ce sens et parce qu'elle apparaît comme l'un des moyens tout à fait approprié pour impliquer le personnel dans le processus participatif de la prise de risques et d'opportunités. Le risque mal géré engendrerait une baisse de salaire et son contraire une augmentation de celui-ci. Mieux encore, saisir en connaissance de causes tout le potentiel des opportunités permettrait une distribution des gains dès que ceux-ci se confirment dans les comptes. Pascal LELE se positionne ici dans une vision médiane entre le capitalisme et le socialisme purs et laisse à l'un et à l'autre un espace respectable et non conflictuel.

Et pour conclure ici, j'encourage vivement le lecteur à profiter de cette «fenêtre météo» offerte par l'originalité des théories de Pascal LELE qui apporte sa contribution de lumière dans le monde souvent trop opaque ou alors tourmenté de la gestion des risques des temps présents.

D. Bertaux

*Daniel Bertaux est un expert reconnu de la gestion des risques qu'il pratique depuis près de trente années. Ingénieur de formation, il a occupé des fonctions d'administrateur, de vice-président et secrétaire général dans plusieurs associations de risk managers, tant aux niveaux national, européen que mondial.*

*Il a enseigné comme maître de conférences à l'Université de Louvain (Belgique) et pendant près de vingt ans, il a été collaborateur scientifique auprès de la faculté d'Administration des Affaires de l'Université de Liège (Belgique). Il forma et pilota le comité d'étude belge du standard ISO / FDIS 31000 (Risk Management Principles and Guidelines).*

*Daniel Bertaux exerce actuellement les fonctions d'expert senior en Risk Management au corporate d'ArcelorMittal, 1<sup>er</sup> sidérurgiste et 28<sup>ème</sup> groupe mondial (Effectif: 320 000 salariés dans plus de 60 pays). Il y est également auditeur interne des systèmes de management de la sécurité et spécialisé dans les audits de conformité des sites qualifiés de « Seveso ». Il s'implique également dans les analyses de gouvernance d'entreprise.*

## 7-2/ Autres experts

**E. Fragnière / HEG de Genève, 2007 :** « Trop souvent, la gestion des risques est associée au seul secteur financier. On se rend compte aujourd'hui que le risque opérationnel, qui a en général une origine humaine, est le plus important. Pour gérer ce type de risques, il faut revenir à l'origine même du mot «gestion» et apprendre à les traiter de manière managériale en s'attachant à la maîtrise des activités ».

**B. Aubert et J-G Bertrand / HEC de Montréal, 2004 :** « Risque opérationnel : ce type de risque est difficile à prévenir car ses sources sont plus cachées et moins transparentes. Il faut noter toutefois que dans plusieurs situations ce sont des personnes qui sont à la racine du problème, que ce soit à cause d'une erreur ou de façon volontaire. Jusqu'à maintenant, les défis soulevés par le risque opérationnel se situent plus au niveau de la collecte des données fiables et de l'identification de ces risques (...).

*La gestion des risques opérationnels passe par la mise en place d'un bon système de contrôle qui porte une attention particulière sur le rôle de **chacun des individus impliqués** ».*

**C'est le retour à l'économie réelle requis par le G20 de Pittsburgh à la suite de :**

### **Savall Henri/ISEOR, 1995 :**

*«Ainsi, plus l'entreprise a un gisement important de coûts cachés et plus elle peut espérer une amélioration de ses résultats par mobilisation et valorisation de ses ressources internes actuelles, **sans recourir à un financement extérieur supplémentaire**» ;*

### **Steve Apfelberg/SIEBEL, 2003 :**

*«Si vous avez un grand processus d'affaires, mais aucun logiciel ERM de support, **vous êtes condamnés à échouer...** si vous avez le bon logiciel ERM mais de mauvais processus d'affaires, vous êtes également condamnés à échouer.»*

### **IAS38, §17/ Intangible assets, règlement CE n° 2236/2004 :**

*«Les avantages économiques futurs résultant d'une immobilisation incorporelle peuvent inclure les produits découlant de la vente de biens ou services, **des économies de coûts** ou d'autres avantages résultant de l'utilisation de l'actif par l'entité» .*

### **IAS1/Présentation des états financiers, Règlement CE No 108/2006:**

*124A/ Une entité doit fournir les informations propres à permettre aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer ses objectifs, politiques et procédures de gestion de son capital.*

*124B/Pour se conformer au paragraphe 124A, l'entité fournit les informations suivantes:*  
*(a) des informations qualitatives sur ses objectifs, politiques et procédures de gestion du capital, comprenant:*

*(i) une description des éléments relevant de sa gestion du capital;*

*(ii) lorsque l'entité est soumise, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant son capital, la nature de ces exigences et la façon dont elles sont intégrées à la gestion du capital; et*

*(iii) la façon dont elle atteint ses objectifs de gestion du capital;*

*(b) des données quantitatives synthétiques sur les éléments inclus dans la gestion du capital.*

---

**Volume 2 : INDUSTRIES**

**L'auteur :**

Professeur de management accounting, Psychosociologue expert en dynamique des organisations, Fondateur de Riskosoft Corporation et du Réseau de collaboration interuniversitaire « MPAR – PRPS », associant laboratoires d'économie appliquée, banques et entreprises à la recherche-action de Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque et de Prévention des Risques Psychosociaux, *Pascal LELE* est titulaire d'un Ph.D de l'Université Laval (Canada) et d'un doctorat de l'Université René Descartes (Sorbonne – Paris V). Il met sa formation pluridisciplinaire au profit des entreprises et des organisations internationales en qualité d'expert et de consultant.

**CONTACTS :**

**Pascal LELE**  
132 route d'Agen  
47310 AUBIAC (Aquitaine/ France)  
Tél. 00 33 553 678 052  
[pascallele@riskosoftcorp.com](mailto:pascallele@riskosoftcorp.com)