

LES FONDAMENTAUX

RÉFÉRENCES

LES GRANDS PRINCIPES DU RISK MANAGEMENT

Méthodes, leviers d'action, innovations

THE MAIN PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT

Methods, levers of action, innovations

Catherine Véret Jost
Traduction : Eric Godbille

SUMMARY

Introduction	4
Summary.....	10
Authors.....	12

Part one

RE-VISITING THE STATE OF PLAY : HISTORY, METHODS AND GOVERNANCE

Chapter I – The Risk management dimensions.....	14
Chapter II – The Risk management approach.....	74
Chapter III – Governance, Risk management and strategy	216

Part two

RE-ACTING NOW TO CONTROL THE FUTURE: VISION, VALUES AND LEVERS FOR ACTION

Chapter I – Societal values, ethics and Risk management.....	258
Chapter II – Changes in implementation conditions.....	312
Chapter III – Overall strategic risk management.....	404

Part three

A HISTORY OF HUMANITY: PROSPECTIVE, INNOVATIONS AND BECOMING

Chapter I – Prospective inventory of threats and opportunities.....	446
Chapter II – Innovations and metamorphoses.....	566
Chapter III – Building the emerging world in a human way	646

Conclusion.....	748
Bibliography	753
Contents.....	755
Alphabetical index.....	763

SOMMAIRE

Introduction	5
Sommaire	11
Les auteurs	12

Première partie

REVISITER L'ÉTAT DES LIEUX : HISTOIRE, MÉTHODES ET GOUVERNANCE

Chapitre I – Les dimensions du Risk management.....	15
Chapitre II – La démarche de Risk management.....	75
Chapitre III – Gouvernance, Risk management et stratégie	217

Deuxième partie

AGIR POUR MAÎTRISER DEMAIN : VISION, VALEURS ET LEVIERS D'ACTION

Chapitre I – Valeurs sociétales, éthique et Risk management.....	259
Chapitre II – Evolutions des conditions de mise en œuvre	313
Chapitre III – Gestion stratégique globale des risques	405

Troisième partie

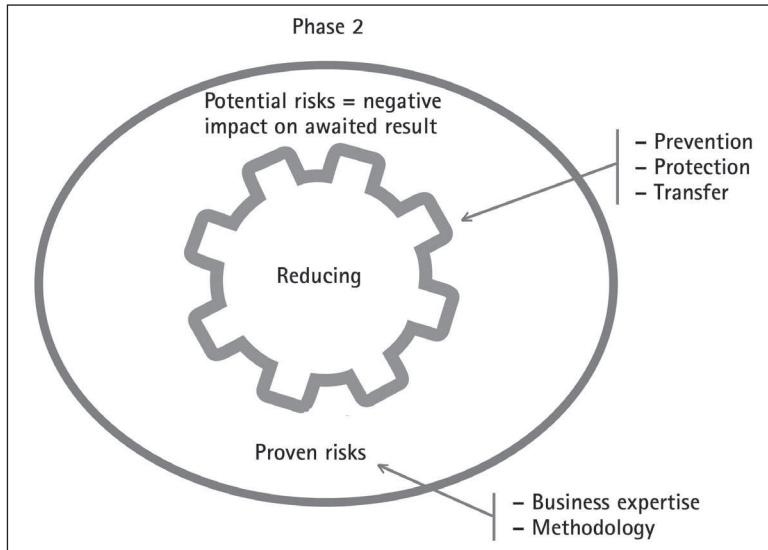
UNE HISTOIRE D'HUMANITÉ : PROSPECTIVE, INNOVATIONS ET DEVENIR

Chapitre I – Recensement prospectif des menaces et des chances.....	447
Chapitre II – Innovations et métamorphoses.....	567
Chapitre III – Construire humainement le monde en devenir	647

Conclusion.....	748
Bibliographie.....	753
Table des matières.....	755
Index alphabétique	763

II – Risk reduction and control

Evolutionary loop, reduction



Sourcing : Catherine Véret Jost, Eric Godbille, ©2019

A – Why reduce the risk?

The objective of risk reduction is to reduce the impact of hazards and claims: from a financial point of view, these are increases in burdens or loss of income. And we could quote the other types of human, technical, environmental, reputational consequences...

The result of the control of risk after its mitigation is a contribution to the decrease of the uncertainty on the threats of the company and their economic weight, a situation naturally appreciated by the leaders who "will sleep better".

As measurement of the risk weight is the result of a frequency and gravity, risk reduction can be divided into two main approaches: prevention and protection.

The decision to reduce a risk must be taken properly: neither too much nor too little.

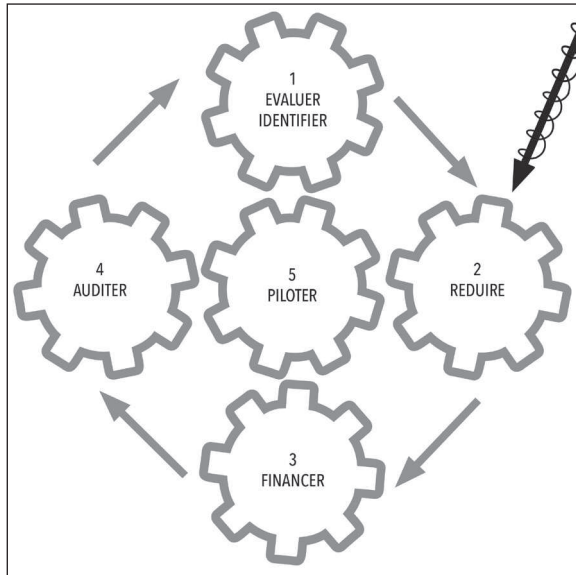
Indeed, the risk cannot be completely eliminated. This would generally cost more than the profitability generated by the activity. But it cannot be completely ignored. Some disasters can directly or indirectly harm the business that subordinates them.

The choice of reduction actions must be made towards those that are most likely to reduce the cost of risk, while cost less than the gain achieved by their implementation.

When reduction measures are effective, the assessment of the potential risk is naturally revised downwards.

II – Réduction et contrôle des risques

Boucle évolutive, réduction



Source : Catherine Véret Jost, Eric Godbille, ©2019

A – Pourquoi réduire le risque ?

L'objectif de la réduction des risques est de diminuer l'impact des dangers et des sinistres : d'un point de vue financier, ce sont des accroissements des charges ou des pertes de revenu. Sans parler des autres types de conséquences humaines, techniques, environnementales, de réputation...

La résultante de la maîtrise du risque après sa réduction est une contribution à la diminution du degré d'incertitude sur les menaces de l'entreprise et de leur poids économique, situation naturellement appréciée des dirigeants qui «pourront mieux dormir».

Comme la mesure du poids du risque est le résultat du produit d'une fréquence et d'une gravité, la réduction du risque peut être décomposée en deux grandes approches : la prévention et la protection.

La décision de réduire un risque doit être prise à bon escient : ni trop, ni trop peu.

En effet, le risque ne peut pas être totalement éliminé. Cela coûterait, en général, plus cher que la rentabilité produite par l'activité. Mais il ne peut pas être totalement ignoré. Certains sinistres peuvent directement ou indirectement mettre à mal l'entreprise qui les subit.

Le choix des actions de réduction doit se faire vers celles qui diminuent le plus le coût du risque tout en coûtant moins cher que le gain obtenu par leur mise en œuvre.

Lorsque des mesures de réduction sont efficaces, l'évaluation du risque potentiel est naturellement revue à la baisse.

Risk mapping takes into account, as decided and carried out/implemented, reducing and integrating impacts into risk matrix and risk reporting at all levels of the organization.

Risk reduction techniques are numerous and evolving according to the general conditions of the organizations and their environment at a given time.

B – Gross or net risk ?

It is common to look for the measurement of risks before and after reduction action to assess their effectiveness.

The lexical field associated with risk management rather uses the terms inherent risk (gross risk) and residual risk (net risk). The inherent or gross risk is the one whose condition prevails prior to any action aimed at controlling the risk.

The residual or net risk is the risk that remains despite and after the implementation of risk control measures, whether for protection or prevention.

In a mature organization, the limits of gross risk measurement are due to the fact that it is difficult to imagine a complete lack of risk control. That would not be viable. This challenge is overcome by identifying the gross risk at a given D-date (which is therefore no longer quite gross and fortunately) and the net risk resulting from the reduction actions actually implemented at a date D+1.

The Risk manager will ensure that the conditions for measuring the gross risk are clearly defined to avoid misinterpretations.

Thus, at a given date, we can calculate gross risk in the current state of maturity of risk management (and not yet in place) and net risk (estimated after implementation of decided reduction operations).

Of course, the net risk of a period becomes the gross risk of the following period. Risk reduction measures shall be reviewed at each mapping, each change in the nature of the risk, each lessons learned on a proven claim.

The higher the cost of gross risk, the more necessary it is to implement prevention and protection actions.

C – Prevention, protection, transfer or avoidance?

Prevention includes all actions that reduce the frequency of risk, the likelihood of a claim occurring, and prevent the claim from occurring. It is therefore intended to act on the causes of the risks.

It is all the more developed (and indeed effective) because the probability before prevention is high. What is the point of reducing the likelihood of a claim whose probability of occurrence is already very low?

La cartographie des risques prend en compte, au fur et à mesure qu'elles sont décidées et réalisées, les actions de réduction et en intègre les impacts dans les tableaux de cartographie des risques (matrice de risques) et dans les reporting sur les risques à tous les niveaux de l'organisation.

Les techniques de réduction du risque sont nombreuses et évolutives en fonction des conditions générales des organisations et de leur environnement à un moment donné.

Plus le coût du risque brut est élevé, plus la mise en place d'actions de réduction du risque est nécessaire.

B – Risque brut ou risque net ?

Il est courant de rechercher la mesure des risques avant et après action de réduction pour en mesurer l'efficacité.

Le champ lexical associé à la gestion des risques retient plutôt les termes de risque inhérent (risque brut) et de risque résiduel (risque net). Le risque inhérent ou brut, est celui dont l'état prévaut préalablement à toute action visant à la maîtrise du risque.

Le risque résiduel ou net, est celui qui subsiste malgré et après la mise en œuvre des dispositions de maîtrise du risque, qu'il s'agisse de protection ou de prévention.

Les limites de la mesure du risque brut tiennent au fait qu'il est difficile dans une organisation arrivée à maturité d'imaginer l'absence totale de contrôle du risque. Cela ne serait pas viable. Cette difficulté est contournée en identifiant le risque brut à une date t donnée (qui n'est donc déjà plus tout à fait brut et heureusement) et le risque net résultant des actions de réduction effectivement mises en place à une date $t+1$.

Le Risk manager veillera à bien préciser les conditions de mesure du risque brut pour éviter les mauvaises interprétations.

Ainsi, à une date donnée, nous pouvons calculer le risque brut (avant nouvelles réductions identifiées et non encore en place) et le risque net (estimé après mise en œuvre des opérations de réduction décidées).

Bien entendu, le risque net d'une période devient le risque brut de la période suivante. Les mesures de réduction de risques sont revues à chaque cartographie, à chaque changement sur la nature du risque, à chaque retour d'expérience sur un sinistre avéré, à chaque changement de périmètre de l'organisation.

Plus le coût du risque brut est élevé, plus la mise en place d'actions de prévention et de protection est nécessaire.

C – Prévention, protection, transfert ou évitement ?

La prévention regroupe toutes les actions qui ont pour effet de diminuer la fréquence du risque, la probabilité d'occurrence d'un sinistre, d'éviter que le sinistre arrive. Elle a donc pour objet d'agir sur les causes des risques.

Elle est d'autant plus développée (et d'ailleurs efficace) que la probabilité avant prévention est élevée. En effet quel est l'intérêt de réduire la fréquence d'un sinistre dont la probabilité d'occurrence est déjà très faible ?

That is why we can say that prevention applies above all to 'frequency risks': risks with a high probability of occurrence and relatively low severity.

Protection includes all actions, which have the effect of reducing the severity of the risk, the importance of the direct and indirect financial and non-financial consequences of a disaster. Its purpose is to limit the consequences of a disaster when it occurred.

It is all the more important to develop as the estimated consequences of a disaster are high, when they can jeopardize the sustainability of the company that suffers them. That is why we can say that protection mainly applies to severity risks: major risks with extreme consequences and very low probability. To be effective when the time comes, it should be prepared before disaster.

The risk transfer is to entrust someone else with the management of certain risks; in order to ensure its effectiveness, the conditions for the transfer must be written, which is why there is talk of contractual transfer.

This is the case, for example, with subcontracting part of supply chain (manufacturing, transport or distribution).

The contracting of the operating and control conditions of the transferred activities is a key element of good risk management practice.

The risk transfer may be carried out through the client or partner; it is recommended that this should be explicit under conditions agreed by both parties to avoid disputes in the event of a claim. Risk transfer can be both a preventive and a protective action depending on the profile of the risk transferred.

This transfer of risk is of a different nature than the transfer for financing processed in the financing of risk: it is no longer a question of transferring the risk and its management but of financing all or part of any claims; this is normally the case with insurance.

Avoidance consists in deciding not to take action that carries too many potential risks or a too severe risk.

This is the ultimate remedy/recovery/recourse when an activity is too risky for the company and the risk reduction solutions identified have insufficient effectiveness to make the risk acceptable or too high a cost in relation to the risk to be reduced.

It is not the Risk Manager's objective to achieve this extreme solution, but sometimes it is the best solution. It is a question of eliminating the risk by ceasing the activity concerned; this is, for example, the launch of a new food, pharmaceutical or medical product whose side effects are not controlled; or the use of a new technology whose reliability is not guaranteed. These are exceptional cases where the level of risk is not acceptable to the company when no effective and / or acceptable prevention solution has been identified.

This attitude gives rise to the precautionary principle, which is sometimes legalized to limit abuses. However, the risk of this principle may lead to too much caution.

C'est pourquoi nous pouvons dire que la prévention s'applique surtout aux «risques de fréquence» : risques dont la probabilité d'apparition est élevée et la gravité relativement faible.

La protection regroupe toutes les actions qui ont pour effet de diminuer la gravité du risque, l'importance des conséquences directes et indirectes, financières et non financières, d'un sinistre. Elle a pour objet de limiter les conséquences d'un sinistre lorsqu'il est survenu.

Elle est d'autant plus importante à développer que les conséquences estimées d'un sinistre sont élevées, lorsqu'elles peuvent mettre en péril la pérennité de l'entreprise qui les subit. C'est pourquoi nous pouvons dire que la protection s'applique principalement aux risques de gravité : risques majeurs aux conséquences extrêmes et dont la probabilité est très faible. Pour être efficace le moment venu, elle doit être préparée avant sinistre.

Le transfert de risque consiste à confier à quelqu'un d'autre la gestion de certains risques ; pour garantir son efficacité, les conditions du transfert doivent être écrites, c'est pourquoi l'on parle de transfert contractuel.

C'est le cas par exemple de la sous-traitance d'une partie d'une chaîne de fabrication, de transport ou de distribution.

La contractualisation des conditions de fonctionnement et de contrôle des activités transférées est un élément clé de bonne pratique de gestion du risque.

Le transfert de risque peut être réalisé auprès du client ou du partenaire ; il est recommandé qu'il soit explicite dans des conditions acceptées par les deux parties pour éviter des litiges en cas de sinistre. Le transfert de risque peut être à la fois une action de prévention et de protection selon le profil du risque transféré.

Ce transfert de risque est d'une autre nature que le transfert pour financement traité dans le financement du risque : il ne s'agit alors plus de transférer le risque et sa gestion mais de financer tout ou partie des éventuels sinistres ; c'est classiquement le cas de l'assurance.

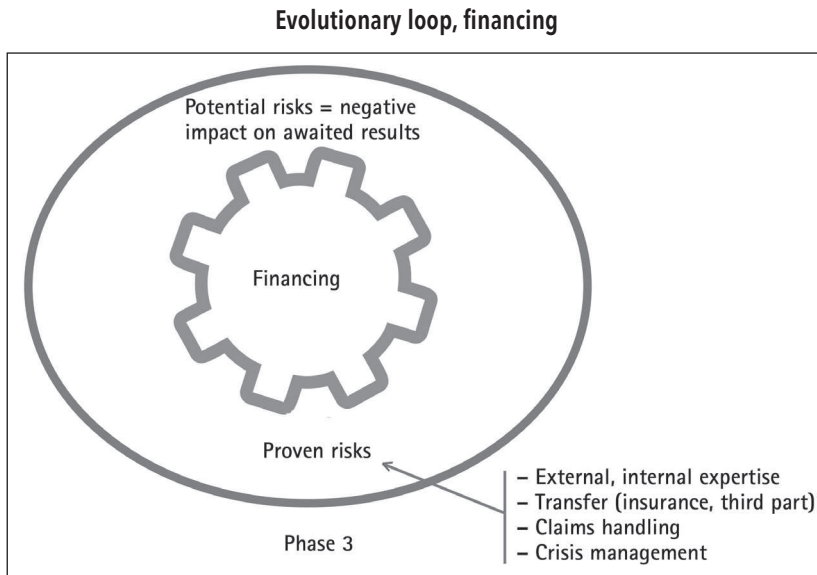
L'évitement consiste à décider de ne pas engager l'action qui porte trop de risques potentiels ou un risque trop grave.

C'est le recours ultime lorsqu'une activité est trop risquée pour l'entreprise et que les solutions de réduction du risque identifiées ont une efficacité insuffisante pour rendre le risque acceptable ou un coût trop élevé par rapport au risque à réduire.

Ce n'est pas l'objectif du Risk manager d'aboutir à cette solution extrême, mais quelquefois c'est la meilleure solution. Il s'agit alors d'éliminer le risque en cessant l'activité concernée ; c'est par exemple le lancement d'un nouveau produit alimentaire, pharmaceutique ou médical dont les effets secondaires ne sont pas maîtrisés ; ou l'utilisation d'une nouvelle technologie dont la fiabilité n'est pas assurée. Ce sont les cas exceptionnels pour lesquels le niveau de risque n'est pas acceptable pour l'entreprise alors qu'aucunes solutions de prévention efficace et/ou de protection acceptable n'ont été identifiées.

De cette attitude émane le principe de précaution quelquefois légalisé pour limiter les dérives. Cependant le risque de ce principe peut conduire à une trop grande prudence.

III – Risk financing



Sourcing: Catherine Véret Jost, Eric Godbille ©2019

A – Why and when to finance the risk?

Risk financing is one of the steps in the Risk Management process.

Risk financing concerns the net risk still known as residual risk, i.e. the risk after application of reduction measures (prevention and protection) designed to reduce its financial cost.

It is about assuming internally or outsourcing the cost of remaining risk, the cost of restoring normalcy (at least in part).

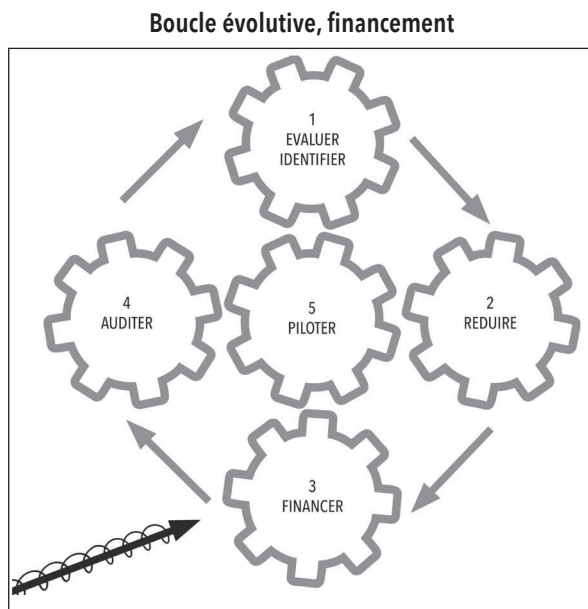
The external transfer relates to costs that the organization does not want or cannot keep at its own expense;

This step becomes meaningful and efficient if it is properly positioned in the overall risk management approach:

When the risk management framework has not yet been deployed in the organization, this risk-financing phase is dealt with without a global vision of the organization's risks and leads to the underwriting of insurance by intuition and based on the experience of insurers and brokers.

When the Risk manager has a global mapping, with assessments of the different risks, he can better size his insurance and internal risk financing program. In this perspective, risk financing takes place after analysis and reduction of gross risks. This makes it possible to optimize the cost of risk by providing each type of risk with proportionate financial coverage.

III – Financement du risque



Source : Catherine Vêret Jost, Eric Godbille, copyright 2019

A – Pourquoi et quand financer le risque ?

Le financement du risque est une des étapes de la démarche de Risk Management.

Il porte sur le risque net encore appelé risque résiduel, c'est-à-dire le risque après application des actions de réduction (prévention et protection) destinées à en diminuer le coût financier.

Il consiste à prendre en charge en interne ou à transférer à l'extérieur de l'entreprise le coût du risque résiduel, le coût du retour à la normale (au moins en partie).

Le transfert externe porte sur les coûts que l'organisation ne souhaite pas ou ne peut pas supporter.

Cette étape prend tout son sens et son efficacité si elle est correctement positionnée dans l'approche globale de gestion des risques :

Lorsque le dispositif de gestion de risque n'est pas encore déployé dans l'organisation, cette phase de financement du risque est traitée sans la vision globale précise des risques de l'organisation et conduit à souscrire des assurances par intuition et en se basant sur l'expérience des assureurs et des courtiers.

Lorsque le Risk manager dispose d'une cartographie globale, avec des évaluations des différents risques, il peut mieux dimensionner son programme mixant assurance et financement interne du risque. En ce sens, le financement du risque intervient après analyse et réduction des risques bruts. Cela permet d'optimiser le coût du risque en affectant à chaque type de risque une couverture financière proportionnée.

Risk financing choices must be consistent with the risk appetite and tolerance set out in the organization's risk management policy.

This risk financing, planned by anticipation, enables the company weakened by a severe disaster or a series of smaller claims to find, at the right time, the financial resources necessary for its recovery without irreversibly affecting its profit and loss account (P et L) or its shareholders' equity.

This step takes into account all identified financial impacts.

Indeed, the impact of a risk ends up being expressed in financial impact: for example:

- The breakdown of a production site (by fire, earthquake, and so on...) is always critical for a company and can become major or fatal if the financing of reconstruction, business interruption, return to normality or even collateral damage for neighbors is not planned and implemented in advance,
- An image impact is undoubtedly complex to describe, but it always leaves significant traces for the company; indeed, a reputation damaged following a disaster is very difficult to regain and requires strong financial investments, particularly in communication,
- A human impact, which is irreversible as such, is often accompanied by financial compensation (such as moral damage or loss of enjoyment).

We therefore understand that the Risk manager's approach aims to seek as much as possible to control the impacts of claims and the levels of financial losses resulting from them.

The financing of these losses can be imagined, modelled and structured by the Risk manager in collaboration with the financial manager of the organization. Its purpose is to smooth (by internal technique) or limit (by financial transfer) the negative impacts on the company's financial balances and accounts.

This approach has become all the more helpful since the gross cost of risk often exceeds the capacity of the person taking it, which is why risk must be reduced before it can be financed.

It concerns all stakeholders: Those who take the risk, those who have put it at risk, those who agree to cover the risk.

If it is significant, the risk must be mitigated before it is financed, otherwise it would exceed the capacities of insurance companies and the capacities of companies in internal financing. Internal financing complements or replaces external insurance, but usually not for the same types of risks.

The company's financial strategy must include this risk financing in the analysis of its major solvency and liquidity balances.

B - Deciding on internal or external funding?

The company, any organization, must take measures to ensure its solvency and liquidity, which are a guarantee of its sustainability:

- Solvency is ensured by equity and permanent capital (long-term resources),

Les choix en matière de financement du risque doivent être cohérents avec l'appétence et la capacité au risque fixées dans la politique de gestion des risques de l'organisation.

Ce financement du risque, préparé à l'avance, permet à l'entreprise affaiblie par un sinistre grave ou par une série de sinistres de moindre ampleur, de trouver, au bon moment, les ressources financières nécessaires à son redressement sans affecter de manière irréversible son compte de résultat, voire ses fonds propres.

Cette étape prend en compte tous les impacts financiers identifiés.

En effet, l'impact d'un risque finit par s'exprimer en impact financier : par exemple :

- la destruction d'un site de production (par incendie, séisme...) est toujours grave pour une entreprise et elle peut devenir majeure ou fatale si le financement de la reconstruction, de la perte d'exploitation, du retour à la normale, voire des dommages collatéraux pour les voisins, n'est pas préalablement prévu et mis en œuvre,
- un impact d'image est sans nul doute complexe à décrire, mais une réputation atteinte à la suite d'un sinistre, peut plus ou moins se reconquérir, moyennant de forts investissements financiers, notamment en communication,
- un impact humain, irrémédiable en tant que tel, s'accompagne souvent de compensations financières (du type préjudice moral ou perte de jouissance).

Nous comprenons dès lors que la démarche du Risk manager vise à chercher autant que possible à maîtriser les impacts des sinistres et les niveaux de pertes financières qui en découlent.

Le financement de ces pertes peut être imaginé, modélisé et construit par le Risk manager en lien avec le responsable financier de l'organisation. Il a pour but de lisser (par technique interne) ou limiter (par transfert financier) les impacts négatifs sur les équilibres financiers et les comptes de l'entreprise.

La démarche est devenue d'autant plus utile que le coût brut du risque dépasse souvent les capacités de celui qui le prend ; c'est pourquoi le risque doit être réduit avant d'être financé.

Elle concerne toutes les parties prenantes : Ceux qui prennent le risque, ceux à qui l'ont fait subir des risques, ceux qui acceptent de couvrir le risque.

Dès lors qu'il est significatif, le risque doit être réduit avant d'être financé, sinon cela dépasserait les capacités des assureurs et les capacités des entreprises. Les financements internes viennent en complément ou en substitution à l'assurance externe, mais en général pas pour les mêmes types de risques, ni pour les mêmes montants (lignes de couverture).

La stratégie financière de l'entreprise doit inclure ce financement des risques dans l'analyse de ses grands équilibres de solvabilité et de liquidité.

B - Choisir un financement interne ou externe ?

L'entreprise, toute organisation, doit prendre des dispositions pour assurer sa solvabilité et sa liquidité, gages de sa pérennité :

- La solvabilité est assurée par les capitaux propres et permanents (ressources à long terme),

- Liquidity is acquired through cash or readily available (short-term) investments

It is both a balance-sheet equilibrium (solvency) and an operating account equilibrium (liquidity and self-financing) that must be ensured or replenished in all circumstances.

Internal financing refers to the use of financial techniques that are in line with the organization's financial balances to cover specific risks; usually, the most foreseeable risks are financed in this way.

When the residual risk exceeds the organization's financial capacity, it must seek external financial hedges that can be activated if necessary; it is rather serious risks that are financed by external contracts; it is mainly in the field of insurance and derivatives. The aim is not to transfer the basic risk, but to implement, in advance of potential losses, the means to finance the damage they would cause if they occurred. In other words, it is about managing the volatility of the result.

Choosing financing involves developing a risk financing programme that is consistent with the organization's risk reduction and risk appetite. This work can be iterative: adjusting reductions according to possible funding and in accordance with the risk appetite of executives and risk tolerance defined on the basis of the organization's financial fundamentals.

To this aim, there is a whole range of options for setting up a risk financing programme tailored to the situation of the company concerned; this financing can be provided by the organization itself (internal financing) or by a service provider in return for a contractual agreement (external financing):

- Retention is a self-financing technique, using the company's results,
- Insurance is a technique of transferring financing to an external third party on a contractual basis; self-insurance is an intermediate step between retention and insurance,
- Alternative Risk Transfer -ART- is another technique for transferring financing using financial market products (derivatives) and/or securitization.

C - Overview of the different types of financing

Risk financing is made up of a continuum between internal and external financing, between impact on cash flow (liquidity) and solvency (equity), with in all cases impacts on the organization's income statement.

Actually, we observe a continuum of aggregate risk measurement (for an entity or group) that requires a diversity of consistent funding choices by risk type: frequency risk and severity risk, let alone unexpected risk (unexpected and serious), are not funded in the same way; the funding choice also depends on the overall cost of the risk.

Thus, the range of commonly accepted risk financing techniques is wide and open. It offers solutions internal or external to the organization concerned (entity, group, and so on...), solutions in the field of banking, insurance or financial markets. The border between these fields is changing regularly, particularly as a result of the digitalization and globalization of finance.

- La liquidité est acquise par la trésorerie ou des placements facilement mobilisables (à court terme),

C'est à la fois un équilibre du bilan (solvabilité) et du compte d'exploitation (liquidité et autofinancement) qu'il faut assurer ou reconstituer en toutes circonstances.

Le financement interne consiste à utiliser des techniques financières compatibles avec les équilibres financiers de l'organisation pour couvrir certains risques; en général, ce sont les risques les plus prédictibles qui sont financés de la sorte.

Lorsque le risque résiduel dépasse les capacités financières de l'organisation, celle-ci doit chercher à l'extérieur des couvertures financières qui pourront être activées en cas de nécessité; ce sont plutôt les risques graves qui sont financés par des contrats externes; c'est principalement le domaine de l'assurance et des produits dérivés. Il ne s'agit pas de transférer le risque de base, mais de mettre en œuvre en amont des sinistres potentiels, les moyens de financer les dégâts qu'ils causeraient s'ils surviennent.

Choisir les financements consiste à élaborer un programme de financement des risques en cohérence avec les réductions de risques mises en œuvre et l'appétence aux risques de l'organisation. Ce travail peut être itératif : ajustement des réductions en fonction des financements possibles et en respect de la capacité aux risques définies à partir des fondamentaux financiers de l'organisation.

A cet effet, il existe toute une palette de possibilités pour monter un programme de financement des risques adapté à la situation de l'entreprise concernée; ce financement peut provenir de l'organisation elle-même (financement interne) ou d'un prestataire moyennant une contractualisation (financement externe) :

- la rétention est une technique d'autofinancement, utilisant les résultats de l'entreprise,
- l'assurance est une technique de transfert de financement à un tiers externe, sur base contractuelle; l'auto-assurance (souvent à partir d'une captive) est une étape intermédiaire entre la rétention et l'assurance,
- le financement alternatif mixte en général autofinancement et transfert avec des produits de marchés financiers, des dérivés de ces produits et de la titrisation.

C - Panorama des types de financement

Le financement du risque est constitué d'un continuum entre financement interne et externe, entre impact sur la trésorerie (liquidité) et sur la solvabilité (fonds propres), avec dans tous les cas des impacts sur le compte de résultat de l'organisation.

En fait nous observons un continuum de mesure du risque agrégé (pour une entité ou un groupe) qui appelle une diversité de choix de financement cohérent par type de risque : on ne finance pas de la même manière un risque de fréquence et un risque de gravité, a fortiori un risque « inattendu » (non prévu et grave); le choix de financement dépend aussi du coût global du risque.

Ainsi la palette des techniques de financement du risque communément admises est large et ouverte. Elle propose des solutions internes ou externes à l'organisation concernée (entité, groupe...), des solutions relevant du domaine de la banque, de l'assurance ou des marchés financiers. La frontière entre ces domaines et d'ailleurs en évolution régulière notamment du fait de l'informatisation et de la mondialisation de la finance.

LES GRANDS PRINCIPES DU RISK MANAGEMENT

THE MAIN PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT

Le Risk management ne s'adresse plus aujourd'hui uniquement aux entreprises, mais aussi aux organisations de toute nature juridique, privées ou publiques, tels les États, organismes non gouvernementaux, fondations, mutuelles, coopératives, etc. En fait, tout type de structure composée d'êtres humains. L'objectif de cet ouvrage est de proposer un guide pratique du Risk management au 21^e siècle. Ce traité opérationnel et pédagogique à destination des professionnels de l'assurance et de leurs partenaires ainsi que de leurs assurés (entreprises, collectivités, associations) est un outil de référence pour

comprendre l'évolution des risques et de leur gestion. L'ouvrage est bilingue français-anglais afin d'offrir un comparatif entre les concepts anglo-saxons, romano-germaniques et français. Il propose de développer une vision globale et évolutive, de rappeler les fondamentaux et leur dynamique d'un point de vue systémique, de distiller la culture risque, de clarifier le lien entre concepts, actions et acteurs mais aussi d'enrichir les méthodes de manière innovante et structurée. L'auteur amène le lecteur à penser le risque et sa maîtrise, et s'adapter aux évolutions pour saisir des opportunités maîtrisées en évitant des écueils.

Risk management is no longer limited to companies, but extends to organizations of all legal types, private or public, such as States, non-governmental organizations, foundations, mutual societies, cooperatives, and so on. In fact, any type of structure made up of human beings. The aim of this publication is to provide a practical guide to risk management in the 21st century. An operational and educational guide for insurance professionals and their partners as well as their policyholders (companies, local authorities, associations); it is a reference tool for understanding the evolution of risks and their management. The

book is in both French and English to provide a comparison between the Anglo-Saxon, Romano-Germanic and French concepts. It suggests developing a global and evolving vision, pointing out the fundamentals and their dynamics from a systemic point of view, distilling risk culture, clarifying the link between concepts, actions and actors but also enriching methods in an innovative and structured way. The author leads the reader to think about risk and its control, and to adapt to changes in order to seize controlled opportunities while avoiding pitfalls.

www.editionsargus.com

ISBN 978-2-35474-305-5



9 782354 743055

**L'USINE
NOUVELLE**

LSA