

Pourquoi une Session Employee Benefits ?

Il faut considérer que le Risk Management se préoccupe du patrimoine de l'Entreprise, donc autant du patrimoine humain que du patrimoine matériel.

A titre d'exemple, lorsque je me préoccupe du risque automobile, je me penche non seulement sur l'engin mécanique, mais aussi sur le conducteur : les deux ne constituent-ils pas un combiné indissociable dans un environnement ( routes, climats, etc ...) qui les concernent tous deux. Pourquoi, lorsque je me penche sur les risques d'une entreprise, ne ferais-je pas de même. Les employee benefits sont une des facettes du ou des risques inhérents au patrimoine humain de l'entreprise, et non des moindres. Une meilleure transparence des engagements et responsabilités des entreprises telle qu'elle a été pronée par les auditeurs et reviseurs d'entreprise, et une meilleure compréhension de ce que représente le poids relatif des contrats d'emploi et de tout ce qui en découle - rémunération directe, différée, etc ... - nous a fait demander à deux représentants d'organismes qualifiés pour en parler, de nous en donner un aperçu : P.G. MEINS

Il s'agit de Monsieur ~~Chris LATHAM~~ de l'organisation COOPERS & LYBRAND  
Monsieur A. McLEAN de l'organisation TOWERS PERRIN

Avant de leur laisser la parole, je voudrais vous faire part d'un certain nombre d'observations tout à fait personnelles.

Dans les années 60, un patron visionnaire, gallois d'origine travaillant en Belgique, Dick Pantlin m'a propulsé à travers l'Europe. C'est grâce à lui que je suis devenu un des premiers " internationaux " européens. Cela m'a permis de détecter les différences souvent énormes, qui existaient entre les philosophies et les pratiques propres à chaque pays, et ainsi de contribuer à la recherche de solutions nouvelles. Mais avant d'en arriver à la pratique, il fallait commencer par mettre de l'ordre dans les idées. Où en sommes-nous aujourd'hui ?

### Approche internationale

elle a permis de découvrir combien les situations locales étaient variables et variées : sécurité sociale, fiscalité, contrats d'emploi, rien ne se ressemble d'un pays à l'autre et rien n'était - n'est - plus dangereux que de croire à une transposition simple de l'un vers l'autre. Les assureurs, les courtiers, les Consultants ont donc favorisé l'éclosion de compétences dans chaque pays. Mais au fur et à mesure que ces compétences s'installaient et se développaient, leur autonomie grandissait. A mes yeux, l'approche réellement internationale a diminué en valeur et en qualité. IL faudra donc la réinventer ...

### Approche globale

ce n'est pas la même chose que ce qui est dit plus haut. Le risque " humain " n'est pas ignoré, loin de là ... mais il est rarement inséré comme il le faut, dans une approche globale de risk management. Nous le retrouverons donc, mais traité chaque fois d'une manière spécifique, en de nombreux endroits : accidents du travail ou employers' liabilities, médecine du travail, fraude informatique, etc ... La manière de les aborder va dépendre de l'air du temps et de la conscience plus ou moins aigüe de la vulnérabilité de l'entreprise à leur égard, sans grand souci des probabilités ( c'est peut-être mieux ainsi ) et des coûts directs ou indirects. Il a fallu attendre des kidnapping pour prendre des mesures de sécurité, les DOL ont été propulsés par le judiciaire à l'américaine, les problèmes fiscaux ont affiné beaucoup de choses - déductibilité, taxation, manières de faire - Or les quelques exemples cités ainsi dans le désordre ont un seul point commun : les personnes, c.à.d. le composant humain de l'entreprise. Mais en dehors de quelques déclarations de principe, il est encore très rare que ce patrimoine humain soit incorporé dans une approche globale de Risk Management au même titre que ce qu'on appelle les " assets " de l'entreprise. Question de management, sans doute.

### Sécurité de l'entreprise

d'énormes progrès ont été faits, entre autres en matière de protection, de loss-control et de prévention. Les règlements - et il en pleut- n'arrêtent pas de régler les problèmes d'incendie, de Responsabilité des produits, de droit du consommateur, de pollution : je m'arrête, car la liste en est tellement longue, qu'elle pourrait se poursuivre pendant des heures. Mais il faudra encore du temps pour que l'entreprise se mette à réfléchir sur le long terme en matière d'emploi et de tout ce qui en découle. Et c'est peut-être là que réside la difficulté. On avait donné, et on donne encore, des promesses sans prévoir comment les assumer. D'où le débat sans fin, sur les funded et unfunded liabilities, sur les vested rights, et sur les couvertures soins de santé pour les travailleurs et surtout pour les retraités. Dès qu'on touche aux problèmes humains il faut toujours penser à 40 ans de distance, ce qui est très loin des 12 mois comptables et des plans à 3 ou à 5 ans. Demandez aux auditeurs pourquoi tant de fusions, de ventes et de rachats ont mal fonctionné sur ces problèmes particuliers, et vous comprendrez très vite qu'il s'agit de risques qui ont été souvent occultés ou oubliés.

### Sécurité pour les travailleurs

le travailleur doit être protégé, mais cette protection s'arrête souvent aux accidents et aux maladies professionnelles. Pour le long terme, la maladie, le non emploi, les retraites, le décès, les travailleurs n'ont souvent que les protections éphémères du court terme, même si la sécurité sociale se préoccupe en partie du long terme. Je n'ose pas parler des faillites probables des régimes de Sécurité Sociale, mais que penser de cas comme Maxwell au Royaume Uni, du régime de répartition français, des book-reserves en Allemagne et de l'économie de moyens ( et non de résultat ) qui fait la trame des fonds de pension privés en Belgique. Il y a plus de trente (30) ans ces problèmes existaient déjà mais comme leurs risques n'ont pas été analysés, parce qu'on n'a pas osé ni voulu les identifier, aucun n'est réglé et la sécurité des travailleurs s'est muée en insécurité.

*Passons en revue les points chauds du moment :*

*en tête, la fiscalité.*

*Les caisses des États sont presque vides entend t'on dire. IL y a deux dangers qui se profilent. Si vous avez des réserves, on va vous les pomper sous forme de taxes diverses, avant, pendant, après. Si vous n'en n'avez pas, on va vous obliger à en avoir pour les traiter ensuite comme dans le premier cas. Le circuit est plus vicieux qu'il n'en a l'air : exemple : Votre spécialiste en ressources humaines tombe d'accord avec les syndicats pour une certaine pension de retraite. Vous croyez faire du social : non, c'est de la rémunération différée.*

*L'auditeur vous dit c'est un engagement ... mais ce n'est pas l'actuaire qui va le mesurer, c'est le fisc qui vous dira comment vous pouvez le mesurer, pour que ce soit plus ou moins déductible. Le même fisc décidera ce que cela devient pour le travailleur : puisque c'est de la rémunération c'est donc taxable quelque part. Parfois ce sera ajouté au niveau des rémunérations lorsqu'on contribue, parfois ce sera taxé au terme, parfois un peu des deux. Vu sur trente ans, cela n'a fait que bouger dans tous les sens, d'un pays à l'autre et sans aucune concertation. Je passe sur les droits de succession, sur les revenus de remplacement, mais je vais m'arrêter à deux autres points chauds.*

*Mobilité et transférabilité : les deux sont liés à l'existence de réserves et au sort fiscal des transferts, couplés aux droits acquis. Mal réglés localement, une solution cohérente européenne n'a pas encore vu le jour. A la limite, nous sommes encore plus mal lotis qu'il y a trente ans ...*

*En fait, on s'aperçoit que la raison principale de toute cette incohérence vient de ce que les protagonistes s'occupent tous d'un " produit " d'une marchandise différente.*

*Le Directeur du personnel : IL croit faire du social et de la protection des personnes dans une relation de contrat d'emploi : il génère donc à l'envers des droits acquis, alors qu'il ne s'agit au départ que d'une promesse, qui lui permet de faire ce qui se fait sur le marché de l'emploi, plus ou moins. La Cour de Justice de Luxembourg lui a rappelé que la pension de retraite est aussi rémunération différée.*

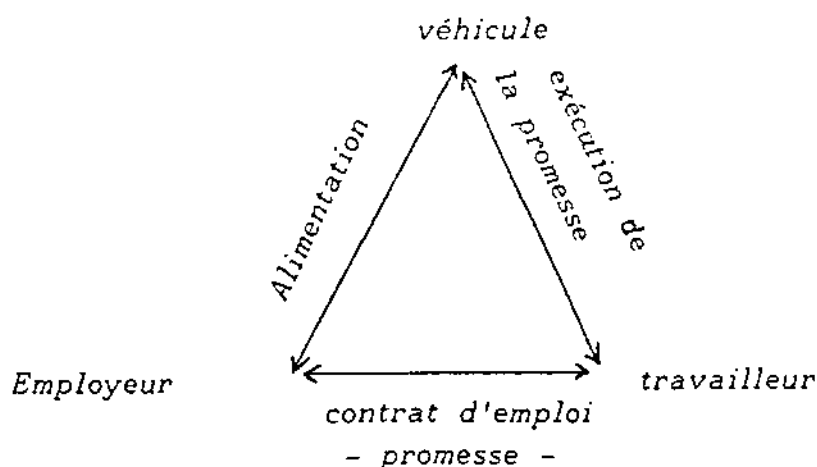
*L'actuaire est le spécialiste de la futurologie collective : il utilise tables de mortalité, tables de morbidité et pèse les rémunérations actuelles et futures. Il les compare aux engagements actuels et futurs, à partir d'hypothèses plus ou moins valides et travaille sur le long terme. Les rapports de l'un à l'autre donnent des mesures d'engagements : au delà son rôle diverge d'après les usages ou la législation du pays.*

*Pour l'assureur, cela peut ressembler à ce qui précède, mais lui va couler ses résultats dans les types de produits qu'il a concoctés : formules spécifiques d'assurance, de type individuel et parfois de type collectif, et dont certaines sont garanties : c'est sa spécificité à lui.*

*Pour le comptable, c'est différent. La loi ou les standards comptables lui imposent de faire se balancer les engagements, d'une part, et les moyens ( ou réserves ) destinés à les couvrir. Très souvent la loi ou le fisc, ou les deux, lui diront ce qu'il doit couvrir, ce qu'il peut couvrir, et comment y arriver.*

*En fait, et c'est ma vision personnelle, la vraie relation entre tous ces phénomènes est purement triangulaire.*

*Book reserve, pension fund, insurance*



A mon avis, il y a trente ans les régimes étaient plus modestes, mais pour l'ensemble, on faisait mieux qu'aujourd'hui. Un ridicule " defined contribution " assuré, ou quasi-assuré, vaut encore mieux même aujourd'hui qu'une mirifique promesse dont les fonds se sont envolés, surtout lorsque l'employeur a disparu. Comme en risk management, le produit fini est global, et constitue un ensemble.

Ce n'est donc pas un pur produit financier, ce n'est donc pas un pur produit actuariel, mais cela devrait être un mélange harmonieux des deux, couplés à la promesse initiale et assorti des meilleures sécurités possibles. Image idéale et un peu utopique ...

Je remercie MM Latham et McLean qui ont accepté de nous donner leur point de vue. S'il y a des questions, et qu'il nous reste un peu de temps, nous les examinerons à la fin de l'exposé.

Si nous n'avons plus le temps, profitez de vos allées et venues pour coincer personnellement les orateurs : c'est un forum, n'est-il pas !

F. Settembrino  
Octobre 1993