

Risk Management (ou gestion des risques) dans les transports

Exposé de Martin Oeschger, Directeur de SPEDLOGSWISS, tenu le 30 janvier 2003 au Propeller Club à Genève

Que signifie Risk Management? Est-ce que c'est seulement l'assurance des risques opérationnels ou est-ce qu'il se cache autre chose là derrière? Quels sont les risques les plus fréquents dans l'expédition et le transport et quels sont les plus grands? Protection de l'existence de l'entreprise comme but central du Risk Management. Le Risk Management est une affaire de chef.

1. Risk Management - Qu'est-ce que c'est?

Que s'est-il passé?

C'était l'incendie de l'entrepôt d'un transitaire.

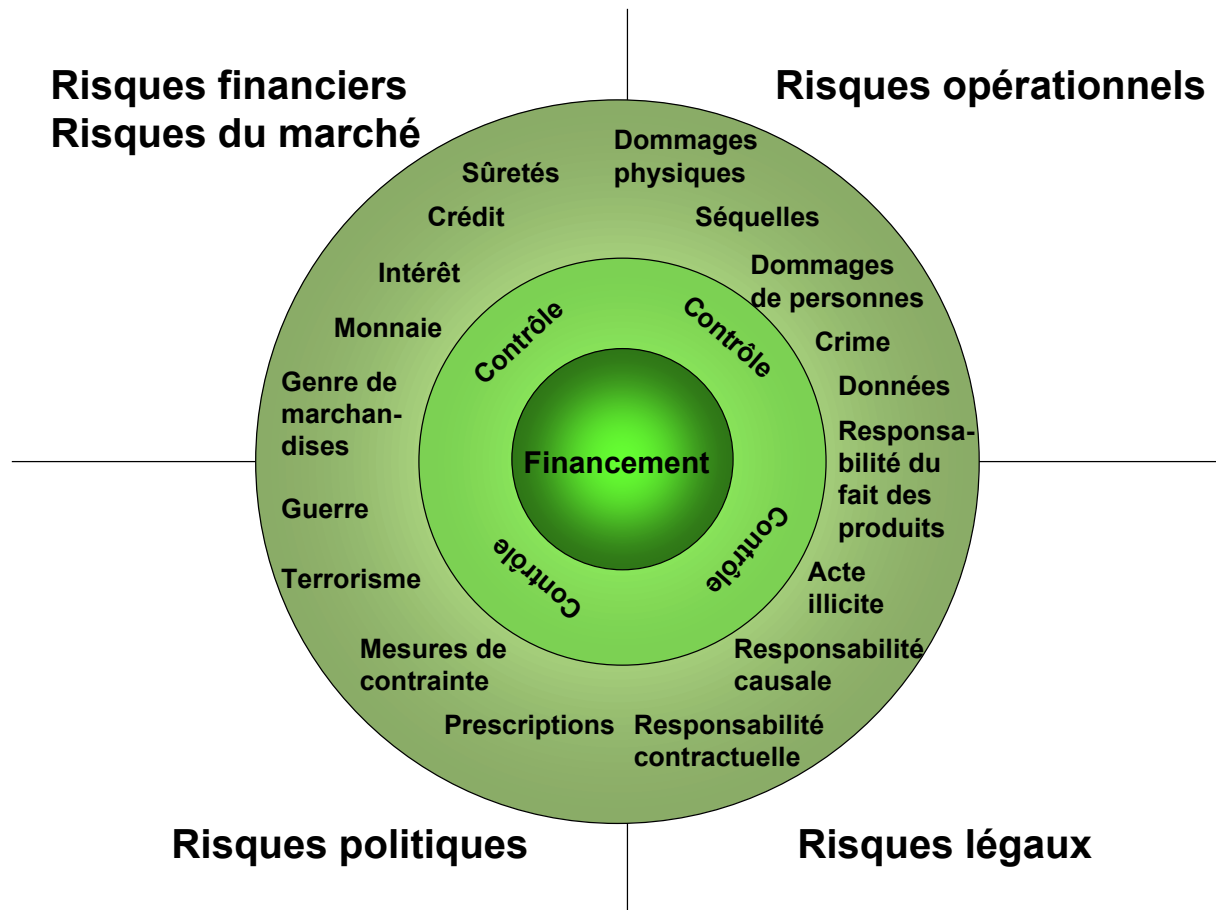
Par bonheur, le vent venait du côté du réservoir de kérosène, sans quoi la situation aurait été bien pire encore. Mais c'était déjà suffisamment grave comme cela. En effet, les dommages ont été les suivants:

Dommages survenus	Montant
Bâtiment détruit	CHF 20 millions
Marchandise entreposée	CHF 40 millions
Pollution des eaux/du sol, environnement	CHF 400'000.-
Evacuation d'env. 500 personnes dans une halle de gymnastique (à 10 km), 1 jour	CHF 500'000.-
Location de 10-12 entrepôts	CHF 6 millions
Total	CHF 66,9 millions

Pourquoi est-ce que je vous présente ce cas? Certainement pas pour ridiculiser le transitaire en question parce que, en effet, cela peut en fin de compte arriver à n'importe lequel d'entre nous. Au demeurant, on n'a jamais trouvé la cause de cet incendie. On a pensé au début à un court-circuit dans une station de chargeurs de monte-charges, mais cette possibilité a été abandonnée. Je vous présente ce cas pour vous sensibiliser, vous ouvrir les yeux. En effet, je souhaite en premier lieu vous sensibiliser vous personnellement et non pas vos employés d'entrepôt et d'autres de vos collaborateurs. Car, le **Risk Management (ou la gestion des risques) est l'affaire du chef**. C'est nous, en tant que chefs, qui sommes responsables et qui devons assumer nos responsabilités en cas de crise. Si nous avons mis en place dans notre entreprise un Risk Manager, nous sommes son chef et responsable pour sa formation et sa surveillance. Si nous n'avons de Risk Manager en fonction, c'est nous-mêmes, en tant que CEO qui sommes automatiquement le Risk Manager.

Mais, qu'est-ce que c'est à proprement parler que le Risk Management?

Risk et Insurance Management, en bref RIM, couvre toutes les activités d'une entreprise avec l'objectif de reconnaître les risques, de les évaluer et de les apprécier pour pouvoir prendre des mesures appropriées et financièrement supportables pour éviter et réduire les risques, afin d'assurer à l'entreprise un avenir profitable ainsi que sa survie en cas de catastrophe. En d'autres termes: il s'agit du thème central qui est la protection du bilan.



Quels sont les risques les plus importants dans le domaine de l'expédition et de la logistique ?

2. Risques juridiques et opérationnels

2.1 Responsabilité contractuelle dans les contrats d'expédition et de logistique

La responsabilité contractuelle n'est rien d'autre que la responsabilité à l'égard de son partenaire dans un contrat pour une violation de ce contrat. Ce risque devrait être facile à estimer, du fait que l'on a conclu soi-même ledit contrat et qu'on devrait donc en connaître le contenu. Or, la pratique présente souvent un aspect différent. On rencontre des contrats assortis de conditions et clauses de responsabilité signés à la légère par n'importe quel collaborateur sans que le Risk Manager soit informé et qui pourrait cependant mettre en danger l'entreprise. Un peu plus de détails :

Des ordres d'expédition sont régulièrement conclus en Suisse selon les Conditions générales de SPEDLOGSWISS. Lorsque c'est le cas, le risque est en quelque sorte clairement perceptible et il est généralement intégralement couvert par l'assureur responsabilité impliqué du transitaire, jusqu'à la somme de couverture convenue. En revanche, si le transitaire prend des risques qui vont au delà des CG de SPEDLOGSWISS, il n'a plus de couverture pour la part excédentaire et, en cas de responsabilité, il doit assumer lui-même cette part. Cela peut représenter une réelle menace pour son existence.

Sont ici particulièrement chargés de risques les contrats spéciaux, contrats de sous-traitance, etc., en particulier ceux qui sont élaborés ou présentés par des consortiums internationaux. En cas de dommages, ils peuvent conduire l'entreprise de logistique à la ruine.

Un conseil: Assurez-vous que, dans votre entreprise, de tels cas soient soumis au Risk Manager. Dans de tels cas et dans tous les autres cas qui divergent des CG SPEDLOGSWISS, amenez votre assureur à la table des tractations. C'est à lui de vous expliquer où se situe votre risque et pour quelle prime vous pouvez vous assurer. SPEDLOGSWISS offre à ses membres une prestation de service exclusive: le moniteur de SPEDLOGSWISS. Pour 450 fr., un juriste spécialisé sur les risques de transport analyse de tels contrats présentés à un membre et attire son attention sur les points critiques et les passages dangereux.

Encore un conseil: Référez-vous toujours aux CG SPEDLOGSWISS, en faisant figurer sur vos offres ou sur la confirmation d'ordre:

Nous travaillons exclusivement sur la base des Conditions Générales de l'association suisse des transitaires et des entreprises de logistique (CG SPEDLOGSWISS), dernière version. Le for juridique est..

Et encore un conseil pour le chargeur: n'essayez pas de "filer" en cachette des conditions spéciales au prestataire logistique. Car s'il ne le réalise pas, il ne s'assure pas contre ce risque et, en cas de dommage, doit sortir l'argent de sa propre poche - s'il lui en reste. S'il n'a plus rien, c'est vous qui n'avez pas eu de chance. Vous avez certes convenu de conditions favorables, vous avez quelqu'un qui répond - mais vous n'avez pas d'argent. C'est pourquoi vous devez jouer cartes sur table, afin que votre partenaire puisse s'assurer contre ce risque.

Ce problème se présente pour d'autres contrats du domaine des prestations de service en matière de logistique, par ex. pour les contrats d'entreposage ou de fret. Il est recommandé de s'en tenir aux conditions générales pour les contrats d'entreposage (CG SPEDLOGSWISS entreposage), les contrats de fret en Suisse (conditions ASTAG) et les contrats de fret maritime (conditions de connaissements). Pour les autres contrats de transport de marchandises tels que le contrat international de transport routier, le contrat de transport de marchandises par le rail, et le contrat de fret aérien, cela n'est pas nécessaire vu qu'il existe encore des réglementations internationales qui limitent suffisamment la responsabilité du transporteur.

2.2 Responsabilité pour acte illicite

Ce n'est pas seulement en Suisse que s'applique le principe selon lequel celui qui a causé un dommage est en principe responsable de sa réparation, si certains critères sont remplis.

Art. 41.1 du Code des Obligations :

Celui qui cause, d'une manière illicite, un dommage à autrui, soit intentionnellement, soit par négligence ou imprudence, est tenu de le réparer.

Nous appelons cette responsabilité, par opposition à la responsabilité contractuelle, la responsabilité pour acte illicite. Elle naît toujours lorsque nous causons un dommage à un tiers qui n'est pas notre partenaire contractuel.

Un exemple à titre d'illustration: un transitaire charge sur un ferry pour passagers, alors que cela est interdit, un camion chargé de marchandises dangereuses. Ces marchandises explosent, et le ferry coule, passagers et marchandises compris. Le transitaire n'est dès lors pas responsable uniquement envers la compagnie de navigation pour la perte du ferry, ce qui serait une responsabilité contractuelle, il répond aussi d'un acte illicite envers toutes les autres personnes lésées, c.-à-d. envers les survivants, par exemple aussi de la perte du soutien de famille ou la perte des véhicules, etc.

Pour les prestations de services logistiques, les risques potentiels les plus importants résident, en cas d'acte illicite, sans aucun doute dans le domaine des transports de marchandises dangereuses et, en trafic aérien, dans l'observation des prescriptions de sécurité pour le "regulated agent": représentez-vous la chute d'un aéronef au sujet de laquelle on peut prouver après coup au transitaire qu'une bombe a été chargée à bord avec son fret aérien.

2.3 Autres risques juridiques et opérationnels

2.3.1 Traitement électronique des données

Ordinateurs, logiciels et données électroniques ne peuvent plus être éliminés des processus de travail, aussi dans les entreprises d'expédition et de logistique. La dépendance en termes de disponibilité est proportionnellement élevée.

Un autre gros risque est le vol de données dans des systèmes non sécurisés. Un concept de sécurité doit traiter de thèmes tels que système de sauvegarde, installation de secours pour le courant, mise en sécurité des données, interruption d'exploitation et de leur assurance.

2.3.2 La responsabilité du fait des produits

Dans le contexte de contrats d'externalisation, le prestataire de services de logistique assume souvent aussi le traitement, la finition de matériel étranger et tombe ainsi

sous le coup d'une responsabilité du fait des produits à l'égard d'un consommateur final qui est lésé par un produit lacuneux. Le fait que cela puisse rapidement devenir exorbitant est visible surtout dans la pratique des tribunaux américains. Qu'on se représente un transitaire qui assume le montage final de scooters et qui commet - certes par inadvertance - une erreur dans les systèmes de freins lors du montage. En conséquence de cette erreur, plusieurs personnes sont victimes d'accidents et 5000 scooters doivent être rappelés à l'usine.

2.3.3 Violation du brevet

Un cas concret: une petite entreprise d'expédition avait effectué dans un port franc des opérations de réemballage et de réexpédition. Après une razzia policière, l'entreprise a été accusée par un consortium pharmaceutique de violation du brevet pour une somme de 112 millions CHF. Cela signifie la mort de l'entreprise d'expédition, sa banque lui ayant alors retiré tous ses crédits et cautionnements et qui devient donc insolvable. Il a demandé lui-même sa propre liquidation bien que n'ayant jamais rien su de la violation de brevet de son commanditaire. Du reste, l'accusation fut plus tard abandonnée.

2.3.4 Abus de confiance

Il s'agit ici d'un dommage causé à l'entreprise par ses propres collaboratrices et collaborateurs, en fait lorsque ceux-ci ont détourné de l'argent de l'entreprise. Nous citerons en exemple le cas découvert récemment de cette comptable d'une maison d'expédition qui avait détourné sur une période d'env. 15 ans plus de 2 millions CHF. Lors de la découverte de l'abus, la comptable n'avait bien entendu plus rien. Au cours de ma carrière de neuf ans dans l'association, j'ai connu deux cas de ce type - donc un risque non négligeable.

2.3.5 Responsabilité des organes

Des organes (directeur d'entreprise, membres de conseils d'administration, réviseurs, etc.) peuvent causer par leur comportement, à des tiers ou à l'entreprise elle-même, des dommages contractuels ou non contractuels. Il est évident que l'entreprise répond de ces dommages dans les limites de sa responsabilité contractuelle ou non contractuelle. Mais que se passe-t-il lorsque l'entreprise ne peut plus payer ? Les organes doivent alors se défendre contre des prétentions justifiées ou injustifiées. Cela peut avoir pour conséquences la ruine personnelle du membre du conseil d'administration, du chef d'entreprise, etc. Le gestionnaire des risques doit examiner si l'entreprise ne veut pas prévoir une protection d'assurance aussi dans de tels cas.

3. Risques politiques

Les événements politiques tels que guerre, terrorisme, grève, mesures de contrainte, nouvelles prescriptions, etc. menacent en premier lieu surtout la marchandise et les coûts qui en découlent. Ils peuvent certes concerner aussi des filiales en propres ou des partenaires à l'étranger et menacent suivant les cas les affaires importantes d'une entreprise d'expédition ou de logistique.

4. Risques financiers

Les risques financiers sont des facteurs à observer attentivement dans toutes les branches. Dans le secteur des transports, ils sont particulièrement marqués. On leur accorde d'une part une attention insuffisante au niveau opérationnel - ce qui est important c'est que l'envoi parvienne au bon moment au bon endroit et que le client soit content. D'autre part, les mouvements financiers, surtout dans l'expédition, sont disproportionnés par rapport à la rentabilité brute de l'expédition. Le transitaire intervient souvent pour régler les droits de douane, impôts, frais etc. qui n'influencent pas ou que très peu son bénéfice brut.

Dans le domaine des risques financiers, nous faisons une distinction entre deux groupes de risques - le manque de liquidités et le surendettement pour cause de pertes trop élevées.

4.1 Manque de liquidités:

Les raisons les plus importantes lors de problèmes de manque de liquidités sont:

- une sous-capitalisation ou overtrading, c.-à-d. que les moyens engagés ne suffisent pas pour développer l'affaire dans cet ordre de grandeur
- une mauvaise gestion des débiteurs par une facturation tardive et un système insuffisant de rappel et d'encaissement
- les créanciers sont payés trop tôt
- chacun dans l'entreprise accorde, sans système, des crédits à n'importe qui, pour n'importe quel montant en ce sens que chacun est autorisé à accepter n'importe quel ordre
- différence flagrante du jour de valeur d'obligations à court terme et de l'entrée des paiements correspondants des débiteurs, par ex. la douane doit être acquittée dans la semaine alors que les importateurs ne paient qu'après 60 jours
- la vente fait des concessions en termes d'objectif de paiement
- l'achat fait des promesses de paiement
- les banques modifient leur politique d'octroi de crédits

4.2 Pertes trop élevées:

Les raisons les plus importantes pour le surendettement en raison de pertes trop élevées sont:

- pertes sur les affaires courantes
- risques de change
- imprévus, événements non assurés tels que cas importants de responsabilité, dommages en propre, dommages à la confiance, par ex. détournements, etc.
- grandes pertes sur débiteurs
- réalisation d'engagements éventuels tels que cautionnements et garanties en faveur de tiers
- responsabilité solidaire envers l'Etat pour des dettes d'autres partenaires de la douane (CH: droits de douane, TVA, etc.)
- détérioration d'actifs par dégradation du marché immobilier, de la bourse, etc.

- les contrats de leasing, de location de longue durée ne peuvent pas être adaptés en cas de baisse des affaires.

5. Les tâches de la gestion des risques

Quelles sont les tâches du gestionnaire des risques - quelles mesures peut-il et doit-il prendre?

- Il doit créer une prise de conscience des problèmes à tous les niveaux de l'entreprise.
- Il doit reconnaître systématiquement les risques, les enregistrer et les évaluer.
- Il doit exercer une protection contre les dommages financièrement supportable et raisonnable. Cela ne signifie rien d'autre qu'une gestion de la qualité, qui comprend aussi celle des risques.
- Opérer une distinction consciente entre les risques d'entreprise assurables et non assurables.

5.1 Créer une prise de conscience des problèmes à tous les niveaux de l'entreprise

Il n'y a pas que la gestion des risques qui est une affaire de chef: la communication également.

Le chef d'entreprise ou CEO doit veiller à ce qu'un gestionnaire des risques soit mis en place et que cela soit communiqué dans l'entreprise à tous les niveaux, de même que ses compétences.

5.2 Analyse des risques

Le gestionnaire des risques doit reconnaître systématiquement les risques, les enregistrer et les évaluer. Or, il n'est souvent pas en mesure de le faire seul. Il a besoin d'expertise interne, et évent. externe. Pour une telle équipe d'experts s'imposent le chef des finances, le spécialiste des dommages, le chef d'entrepôt, le responsable interne des marchandises dangereuses, le chef du fret aérien, etc.

Il est souvent nécessaire de faire appel à des spécialistes externes. Entrent en ligne de compte l'expert de l'assurance, le courtier en assurances, le conseiller externe en marchandises dangereuses, dans des cas spéciaux peut-être aussi un avocat. Est déterminant en l'occurrence le fait que ces experts soient aussi des experts dans le domaine des transports, sans quoi toute l'opération tourne à l'exercice onéreux mais inutile.

5.3 Organisation interne de l'entreprise

Nous entendons par là une organisation complète, de l'octroi de l'ordre d'expédition jusqu'au chargé RP de crise - par écrit et avec des check-lists.

Le choix soigneux des collaborateurs, leur formation et instruction soignée et

également leur surveillance. En fait partie également le choix tout aussi soigné de l'instruction et de la surveillance des sous-traitants.

L'organisation interne doit aussi être examinée et adaptée régulièrement aux aspects de la sécurité.

5.4 Protection d'assurance

Voici les questions fondamentales: quels risques peut-on assurer, lesquels doit-on assurer, quels autres risques ne peut-on pas assurer et lesquels veut-on ou doit-on prendre malgré tout ?

5.4.1 Principe

- des montants de couverture aussi élevés que possible
- des franchises aussi élevées que supportables
- attention aux exclusions et possibilités de recours envers les assurés
- les bons concepts d'assurance pour les prestataires de l'expédition et de la logistique sont complexes. C'est pourquoi il est le plus souvent recommandé de faire appel à un courtier expérimenté dans les risques du transport
- on ne peut pas tout assurer, ou tout au moins faut-il savoir qu'il y a des couvertures qui sont trop onéreuses.

5.4.2 Assurance pour responsabilité extracontractuelle (acte illicite)

L'assurance responsabilité civile entreprises couvre en premier lieu la responsabilité pour acte illicite, donc les risques extracontractuels. Elle est sans aucun doute l'assurance la plus importante pour l'entreprise. Les cas de dommages sont certes rares mais, lorsqu'ils se produisent, ils peuvent déclencher, comme cela a été démontré précédemment, de très grosses responsabilités. C'est pourquoi la recommandation est, ici tout particulièrement: des sommes de couverture aussi élevées que possible. Cependant, pour pouvoir maintenir les primes à un niveau supportable, les franchises de 20'000 CHF ou même 50'000 CHF sont pleinement adaptées. La franchise doit donc être fixée en tenant compte du pouvoir économique de l'entreprise. Des sommes de couverture de 10, 20 ou 50 millions CHF sont alors indiquées et aussi supportables pour les petites entreprises.

Essayez aussi d'assurer la responsabilité personnelle des organes, car ces derniers peuvent souvent répondre en plus ou à la place de l'entreprise. Les assurances responsabilité privée ne couvrent en effet pas ce risque. Il faut penser ici tout particulièrement au responsable des marchandises dangereuses, au responsable de la sécurité, au directeur d'entreprise et aux membres du conseil d'administration.

5.4.3 Assurance pour responsabilité contractuelle

L'assurance pour responsabilité contractuelle n'acquiert pas son importance à cause des montants attendus des dommages, mais à cause de la fréquence des cas. Malgré cela SPEDLOGSWISS recommande pour les assurances responsabilité des transitaires, transporteurs de fret et entreposeurs des franchises non pas de 200 ou 500 CHF, mais de 1'000 ou 2'000 CHF. Des sommes de couverture de 3 à 5 millions sont aussi indiquées pour les PME.

5.4.4 Assurance pour les dommages en propre et assurances sociales

Il ne faut pas oublier l'assurance pour les dommages en propre. Il faut intégrer dans la considération globale l'assurance des bâtiments, l'assurance mobilière, l'assurance casco, mais aussi les assurances sociales.

5.4.5 Assurance D & O

D & O signifie en bon français directors and officers. Il s'agit là de la responsabilité des organes. Via l'assurance D & O peuvent être assurés tous les dommages qui n'ont rien à voir avec "l'activité quotidienne usuelle des affaires". N'en font donc pas partie par ex. les dommages découlant de la responsabilité du transitaire ou du transporteur.

6. Conclusion

Placez toutes vos considérations sous le point de vue de la garantie existentielle (ou de survie) de l'entreprise. Si c'est cela votre fil rouge, vous pourrez optimiser votre entreprise, éliminer les assurances inutiles et assurer les risques existentiels.

Je suis conscient qu'il est possible que vous soyez un peu dépassés par la quantité des informations livrées. Vous pourrez les relire sur notre page d'accueil (transparent) www.spedlogswiss.com sous „actuel“. Dans tous les cas, je vous recommande chaudement, si vous n'êtes pas expérimentés dans la gestion des risques ou peu sûrs, de faire appel dans une première phase à une aide professionnelle externe. Si vous êtes membres de notre association, je peux vous indiquer des contacts adéquats.

Je vous remercie de votre attention!