

INTRODUCTION AU MONDE DU RISQUE EN ENTREPRISE

Introduction

Avant de commencer de parler de gestion des risques et de son application dans les entreprises, nous devons introduire quelques concepts de bases qui font partie intégralement du monde de la gestion des risques pour favoriser notre exposé et homogénéiser la perception de certains termes assez communs, mais qui doivent être définis avec précision pour mieux appréhender notre exposé.

Le terme « risque » est galvaudé car il possède de multiples sens et fait graviter autour de lui plusieurs notions qui aide à mieux l'expliquer et le remettent dans le contexte de notre sujet.

Nous allons voir que les entreprises ne peuvent être épargnées par le risque, ce qui leur inflige des pertes financières, humaines et matériels conséquentes. Le concept de gestion des risques vient en réponse concrète pour atténuer ces pertes. C'est ce que nous allons voir tout au long de ce chapitre qui mettra en évidence ce que concrètement propose le processus de gestion des risques aux entreprises et plus précisément aux entreprises industrielles.

Section 1 : Notions générales autour du risque

1.1. Définition du risque :

Le risque est une notion difficile à cerner mais de façon générale, le risque est la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable, inhérent à une situation ou une activité. Hors de toute gestion donc de toute maîtrise, le risque, s'il se concrétise, génère souvent des désagréments.

Le risque est défini par la probabilité de survenue de cet événement et par l'ampleur de ses conséquences (aléa et enjeu).

1.2. Éléments caractérisant le risque¹ :

Fondamentalement, le risque se caractérise par quatre éléments :

- Le danger
- Là ou les cibles menacées par ce danger
- L'estimation de cette menace
- Les dispositions prises pour contrer la menace.

1.2.1. Danger :

1 Le Ray Jen « Gérer les risques, pourquoi ? Comment ? » édition AFNOR

Le risque est consécutif à la présence d'un danger. Nous l'avons déjà dit, répétons-le : pas de danger, pas de risque.

D'où l'on peut d'ores et déjà percevoir que l'identification des risques passera par l'identification des dangers. Ceci rendra peut-être la tâche plus aisée, puisque l'on ne recherchera pas un risque, notion toujours abstraite, mais un danger, plus ou moins visible, mais bien réel.

Exemples de dangers :

- ❖ La hauteur d'une falaise ;
- ❖ La vitesse d'un véhicule ;
- ❖ L'inflammabilité d'un produit ;
- ❖ La projection de copeaux autour d'une machine-outil ;
- ❖ La non-solvabilité d'un client;
- ❖ L'ignorance, etc.

1.2.2. **Cible menacée :**

Le risque existe si le danger peut toucher et affecter une ou plusieurs cibles. Un danger identifié mais ne pouvant atteindre aucune cible ne représente aucun risque. Vivre sur la planète Mars serait peut-être très dangereux, mais tant que personne ne vit sur Mars... !

D'où l'on peut cette fois pressentir que, pour éviter tout risque lorsque le danger lui-même ne peut être supprimé, il faudra sans doute rendre durablement impossible tout contact entre le danger et sa cible.

Exemples de cibles :

- ❖ un être humain ;
- ❖ les promeneurs au bord d'une falaise ;
- ❖ le chauffeur d'un véhicule ;
- ❖ l'utilisateur d'un produit inflammable ;
- ❖ un site naturel ;
- ❖ une entreprise ;
- ❖ un processus de l'entreprise, etc.

1.3. Définition du risque industriel :

Un risque industriel majeur est un événement accidentel se produisant sur un site industriel et entraînant des conséquences immédiates graves pour le personnel, les populations avoisinantes et les biens ou l'environnement. Il est lié à la mise en œuvre de l'activité humaine à des fins technologiques (industriel, nucléaire, transport de matières dangereuses, etc...)

Le risque résulte donc de la combinaison de l'aléa technologique affectant une zone donnée avec la vulnérabilité de cette zone (enjeux).

1.4. La vulnérabilité² :

Le mot « risque » est utilisé pour caractériser aussi bien une ressource qui pourrait devenir indisponible, qu'un événement aléatoire dont la survenance résulte de la détérioration d'une ressource, ou encore les conséquences de ces deux événements. Le dictionnaire ne nous aide pas beaucoup, en renvoyant en miroir de risque à danger pour définir les deux termes.

Il existe même chez les assureurs une vision subjective du mot « risque » lorsque dans un rapport on donne une note synthétique comme, par exemple « bon risque dans sa catégorie ».

C'est pourquoi il fallait définir un nouveau concept qui permette de servir de base à une analyse systématique des aléas pesant sur une organisation et de leurs conséquences potentielles sur son avenir. Le concept retenu est celui de *vulnérabilité*, pensant à celui d'*opportunité*.

La vulnérabilité est utilisée pour le risque « négatif », l'opportunité pour le risque « positif ». Mais finalement, toute organisation est alors perçue comme un portefeuille de vulnérabilités et d'opportunités combinées pour atteindre les objectifs d'une stratégie déterminée par les instances dirigeantes. Ici l'analyse des risques va porter en priorité sur les événements négatifs pouvant avoir un impact significatif sur l'organisation.

Une vulnérabilité se caractérise par un impact défavorable, souvent limité dans l'évaluation aux pertes financières induites par la réalisation d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

Dans ces conditions, pour une organisation donnée, une vulnérabilité est parfaitement identifiée par trois paramètres :

- Un objet de risque ;
- Un péril ;
- L'impact potentiel.

Le péril :

Un péril est un événement aléatoire (donc de probabilité non nulle mais inférieure à 1) dont la survenue atteint une ressource de l'entreprise, rendant difficile ou impossible l'atteinte de ses objectifs. Plus précisément, la survenance de cet événement à un instant t (nécessairement dans le futur) entraînerait pour l'entreprise la privation totale ou partielle, temporaire ou définitive de l'usage d'une ressource vitale.

Incident, accident et catastrophe :

Si le risque est une potentialité, l'accident est une réalité appelé la survenance ou la concrétisation du risque, c'est-à-dire le moment où le danger touche la cible, lui occasionnant des dommages plus ou moins importants

Exemples d'accidents ou d'incidents :

- une chute depuis le haut d'une falaise ;
- l'incendie d'un bâtiment;
- une panne de machine.

² Gaultier-Gaillard Sophie, Louisot Jean-Paul, « Diagnostic des risques , Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités », édition AFNOR

C'est en fait l'importance des dommages causés et subis qui différencie incident, accident et catastrophe. L'incident peut même ne provoquer aucun dommage et n'être que la révélation d'un fonctionnement considéré comme anormal. Au contraire, l'accumulation de dommages graves permet de qualifier l'événement de catastrophe. L'accident est donc moins terrifiant que la catastrophe et plus ennuyeux que l'incident.

Section 2 : cartographie des risques (mesure du risque)

Le risque se mesure, par définition, puisque nous avons cité l'estimation de la menace comme l'une de ses caractéristiques. Le risque possède une valeur, sa criticité, que l'on peut déterminer en associant dans une formule arithmétique les éléments constitutifs ci-dessous. Tout en gardant à l'esprit que nous restons dans l'univers des probabilités.

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision.

L'évaluation des conséquences correspond à une mesure de la gravité desdites conséquences.

Ce qui donne une première formule ³:

$$\text{Risque} = \text{Fréquence} \times \text{Gravité}$$

Mais allons plus avant, en restant cohérents avec le parti pris précédemment de tenir compte des mesures prises pour contrer la menace, donc en intégrant les notions de protection et de prévention dans notre formule.

La fréquence F dépend de :

- N : nombre de cibles exposées au danger ;
- T : temps moyen d'exposition de chacune de ces cibles au danger ;
- Prv : la prévention mise en œuvre pour diminuer N ou T .

$$\text{Fréquence} = \frac{\text{Nombre de cibles exposées} \times \text{Temps moyen d'exposition}}{\text{Prévention}}$$

La gravité G varie en fonction de :

- D : dangerosité « brute » de la situation ;
- Prt : niveau de protection mis en œuvre au regard de cette dangerosité.

$$\text{Gravité} = \frac{\text{Dangerosité}}{\text{Protection}}$$

Le paragraphe précédent précise le distinguo à faire entre protection et prévention.

- Protection : La protection regroupe les mesures prises pour limiter les conséquences de la survenance d'un risque, en diminuant ainsi la gravité. Elle agit pour réduire les effets pendant l'accident, exemple du casque, ou pour en rendre les suites supportables, exemple de l'assurance ou du plan de secours.

3 Le Ray Jen « Gérer les risques, pourquoi ? Comment ? », édition AFNOR

En revanche, la protection ne modifie aucunement le facteur fréquence, elle ne change donc en rien la potentialité que le risque se concrétise.

- Prévention : elle désigne les mesures préalables prises pour que le risque ne se concrétise pas.

Exemples de préventions :

- ❖ une barrière empêchant l'accès ;
- ❖ un panneau d'alerte avertissant de la dangerosité d'une situation ;
- ❖ la connaissance et la conscience des dangers présents.

Au contraire de la protection, la prévention a une incidence positive sur la fréquence en visant à diminuer le nombre d'exposés et/ou leur temps d'exposition, abaissant donc la probabilité que le risque se concrétise.

Suivant la fréquence, les lois de probabilités permettent de développer des « estimations » de fréquence et de gravité pour une période de temps donnée qui les enserrant dans des intervalles de vraisemblance plus ou moins larges⁴.

Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse.

Première catégorie (1) : les risques de fréquence et de gravité faibles

Dans ce cas, ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget de l'entreprise. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Nous parlerons de « risques mineurs ».

Deuxième catégorie (2) : les risques de fréquence faible et de gravité élevée

Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le redémarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « risques catastrophiques ».

Troisième catégorie (3) : les risques de fréquence élevée et de gravité faible

Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Étant facilement probabilisable, le risque peut être prévu. Cette troisième catégorie est dénommée « risque opérationnel ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés. Par exemple, dans le

⁴ George L. Head et Stephen Horn, traduit et adapté par Jean-Paul Louisot, « Les fondements de la gestion des risques », Paris, Carm Institute, 2004.

domaine du transport, c'est le nombre d'accidents de la route sans gravité que rencontrent les routiers d'une entreprise de transport.

Quatrième catégorie (4) : les risques de fréquence et de gravité élevée

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chance inestimable pour le développement de son entreprise.

Tableau n°1 : Matrice des risques⁵

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigue	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

2.2. Les limites de la mesure

Pour que la mesure des risques soit la plus proche possible de la réalité, la première condition est la justesse des données relevées et de leur valeur, aussi la mesure des risques pose trois grands types de problèmes :

- **Problème de délai :** Pour mesurer le risque, il faut du temps. En effet, il peut exister des délais importants entre le temps de traitement et l'exécution d'une solution. Une fois mesurée l'ampleur du risque, cette mesure peut déjà avoir perdu de sa pertinence. Cette observation est d'autant plus vraie que le concours d'experts peut avoir des effets négatifs dans le contexte de la décision. En effet, ce concours peut conduire à des précautions excessives, qui se manifestent par des retards et par des conclusions qui préservent la valeur scientifique des travaux en restant ambiguë.
- **Problème d'éthique :** Il existe des situations où les risques dépassent la somme des consentements individuels. Celles-ci mettent en lumière les lacunes contenues dans le fait de ne pas considérer les individus consentants dans la balance des pondérations des risques quand il s'agit de personne travaillant dans des sites à haut risque par exemple.
- **Problème organisationnel :** L'estimation du risque bute souvent sur le caractère réfractaire de nombreux salariés vis-à-vis d'une collaboration. En ce sens, il faut souligner par rapport à la question du retour d'expériences que si cette démarche est essentielle en matière de prévention des risques, elle est difficile car elle met en évidence les dysfonctionnements. En effet, le retour d'expériences peut faire apparaître qui a failli dans l'organisation.

⁵ Hassid Olivier « La gestion des risques » 2ème édition, DUNOD

Autrement dit le retour d'expériences est aussi un bon outil de contrôle. Dans ces conditions, les salariés ont plus tendance à cultiver le secret par méfiance qu'à collaborer, se mettant ainsi moins en danger par rapport à la direction.

Section 3 : classification des risques par niveau

Pour terminer ce chapitre, nous pouvons déjà établir une première classification des risques. Il s'agit bien d'une forme de synthèse dans la mesure où cette classification va se baser, sur notre approche rationnelle du risque et ses critères de fréquence et de gravité.

3.1. Risques avérés :

Le risque est avéré parce que le danger a été précisément identifié et les deux facteurs permettant la quantification du risque, la fréquence et la gravité, sont mesurables avec fiabilité. Il existe en effet suffisamment de données pour qu'une connaissance statistique soit possible ou, à défaut, assez de situations analogues analysées pour justifier d'une connaissance empirique.

Nous sommes ici dans le domaine du connu et même du reconnu, dans le domaine de la connaissance et en zone de certitude.

Nous verrons par la suite que, dans ce cas de figure, les mesures de prévention sont faciles à structurer puisque les causes sont déterminées. Nous verrons également que ce type de risque peut faire l'objet d'une protection adaptée, tant sur le plan technique que sur le plan économique, puisque la gravité potentielle en est connue.

Exemples de risques avérés :

- ❖ risque d'accident de la route ;
- ❖ risque d'accident du travail;
- ❖ risque de vol ;
- ❖ risque d'incendie, etc.

3.2. Risques potentiels :

L'un des deux facteurs, fréquence ou gravité, n'est pas mesurable avec fiabilité en l'état actuel des connaissances. Il se peut donc que le risque soit nul. Le danger, que l'on suppose, pourra ne pas être confirmé lorsque le progrès des connaissances transformera l'incertitude présente en certitudes. Peut-être finira-t-on par conclure que le degré d'exposition à un danger avéré est sans conséquence, en clair qu'il n'y a pas réellement de cible.

Nous sommes ici dans une connaissance partielle générant une incertitude tout aussi partielle.

C'est le domaine de la précaution, savant mélange de prévention et de protection, de faire et de non-faire. La difficulté réside bien évidemment dans le dosage, dans l'ajustement de mesures destinées à contrer quelque chose qu'on ne sait pas mesurer.

Exemples de risques potentiels :

- ❖ risque lié à certaines maladies professionnelles;

- ❖ risque lié au réchauffement climatique, etc.

3.3. **Risques présumés ou supposables**

Avançons encore vers l'incertitude. Nous appellerons risques latents les risques pour lesquels nous ne pouvons établir ni la fréquence, ni la gravité. Toutefois le retour d'expérience réalisé sur des situations isomorphes nous incite à supposer que ces risques sont possibles.

Cette typologie de risques est surtout présente dans le domaine de l'innovation, des découvertes, au moment même ou s'élargit le champ de la connaissance. Nous sommes à la frontière de l'inconnu et... en pleine incertitude.

Le traitement proposé sera celui de la surveillance et de la prédiction, non pas au sens des oracles d'antan, mais au sens de l'observation d'indicateurs permettant de constater toute dégradation de la situation et d'en déduire par anticipation la transformation du risque latent en risque potentiel, voire en risque avéré.

Exemples de risques présumés :

- ❖ nouvelles technologies ;
- ❖ nouvelles pratiques, etc.

3.4. **Risques inconnus**

A ce niveau la vraie question est : peut-on en parler ? Peut-on parler de ce que l'on ne connaît pas ? En tout état de cause l'équation minimale du risque ne peut pas être posée.

Après s'être assuré que les pratiques en vigueur permettent d'ajuster la connaissance au connaissable, l'important est en fait d'admettre que ces risques existent, que l'on n'a pas pu tout envisager, que l'imprévu reste possible et même fortement probable.

Ceci n'est pas que symbolique ou parole de bonne intention. Parce que l'on peut se préparer à affronter l'inconnu ou tout du moins à ne pas être totalement pris au dépourvu par l'imprévu. Mais puisque l'anticipation ne peut être de mise, seule la réaction sera envisageable.

Section 4 : Principes de la gestion des risques

4.1. Définitions :

Tout d'abord commençons par quelques définitions autour de la gestion des risques.

4.1.1. La gestion : (Management)

Le terme « management » (gestion en anglais) renvoie à la notion de pilotage. Le management d'un système représente donc les actions mises en œuvre pour diriger ledit

système, actions répondant à des régies de gestion, mais également et nécessairement à des régies d'arbitrage.

La gestion, c'est le moteur avec tous ses outils, moteur qui, pour être opérant, nécessite un conducteur, un pilote.

4.1.2. Maitrise :

La maitrise est en quelque sorte la supra-finalité d'un processus de gestion dont nous pourrions dire qu'il a, parmi ses tâches de transformation, celle de convertir des éléments non maîtrisés en éléments maîtrisés. Par exemple, la gestion de la qualité a pour finalité d'être certain de la qualité des produits fabriqués, de maîtriser cette certitude qui elle-même passe par la maîtrise des processus et des procédés. Cette finalité se déclinera en objectifs représentant les différents niveaux de maîtrise que l'entreprise décide d'obtenir, sachant que chacun de ces niveaux suppose un coût d'obtention, coût lui-même, c'est souhaitable en tout cas, compensable par un gain.

4.1.3. La gestion des risques : (Risk-management)

La gestion des risques (ou le risk-management en anglais) est un processus matriciel itératif de prise de décision et de mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire l'impact des événements de rupture interne ou externe pesant sur toute organisation. Le processus de décision comporte trois étapes : analyse, diagnostique, traitement. La mise en œuvre suppose que le gestionnaire de risques assume les quatre composantes de toute fonction de direction : planification, organisation, animation, contrôle.

L'analyse, ou diagnostic, des risques est la phase la plus délicate. Elle conditionne la qualité du travail. La connaissance des vulnérabilités restée « cachée » est toujours la plus redoutable puisque, par définition, aucun moyen n'a été mis en place pour y faire face quand elle survient pour mener à bien sa tâche, le gestionnaire des risques dispose d'un certain nombre d'outils.

En se référant aux trois paramètres qui définissent une vulnérabilité, on distingue deux aspects complémentaires du diagnostic :

- L'identification, qui consiste à recenser l'ensemble des binômes ressources-périls.
- L'évaluation, qui consiste à mesurer l'impact de la réalisation de l'aléa sur les objectifs de l'organisation.

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque
- Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation)
- Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace.

4.2. Les enjeux de la gestion des risques :

- ❖ Comprendre l'entreprise et son environnement : Cette identification va obliger l'entreprise à un recensement de ses ressources, à une analyse des points fort et des points faibles de son organisation.
- ❖ Définir et justifier les priorités d'actions : L'identification des risques devra aboutir à une cartographie des risques, laquelle justifiera aisément que l'entreprise se préoccupe d'un sujet plutôt que d'un autre, décide d'agir dans tel ou tel domaine.
- ❖ Favoriser l'atteinte des objectifs : Gérer les risques suppose d'avoir préalablement défini et classé les objectifs afin de traiter en priorité ce qui, au sein de l'organisation ou dans son environnement, pourrait empêcher l'entreprise de parvenir à ses fins.
- ❖ Limiter et/ou transformer le risque : Le processus de gestion des risques mérite le titre de processus utile, si l'on veut bien considérer le risque initial comme « négatif », le processus de gestion des risques rapproche cette valeur au zéro. En effet, il transforme un risque :
 - En risque moindre : diminution de risque.
 - En risque nul : suppression de risque.
- ❖ Accroître globalement la performance de l'organisation : Le management des risques et un sujet de plus en plus étudié, objet de nombreuses publications. Mais le passage du discours à l'action reste encore trop peu fréquent. Il faut peut-être y voir, de la part des entreprises, une difficulté à concrétiser l'enjeu.

4.3. L'organisation du dispositif de Risk-Management :

La construction d'un dispositif de risk-management mature au sein des groupes industriels ne passe pas uniquement par le déroulement d'une méthodologie structurée. Elle implique aussi de donner une « intelligence globale » au dispositif de risk-management en vue de se concentrer sur les risques industriels significatifs.

Il s'agit donc de mettre en œuvre un dispositif se focalisant sur :

- ❖ Une démarche systématique et récurrente pour identifier, hiérarchiser, prioriser, évaluer et mettre sous contrôle les risques industriels ;
- ❖ Une compréhension et une analyse transverse des risques affectant le groupe ;
- ❖ Une compréhension des interrelations entre les différents risques ;
- ❖ La relation directe avec la création de valeur (en quoi un dispositif de risk-management efficace protège la création de valeur du groupe ?) ;
- ❖ L'intégration du risk-management dans le quotidien ;
- ❖ Le suivi de l'exposition aux risques via un système d'information risk-management efficace ;
- ❖ Le niveau d'adéquation du dispositif de risk-management face à l'appétence du groupe en termes de risques.

4.4. Avantages de la gestion du risque⁶ :

La gestion du risque permet de recenser les risques de façon claire et structurée. Une organisation qui comprend clairement tous les risques auxquels elle est exposée peut les jauger et les classer en ordre de priorité et prendre les mesures appropriées pour réduire les pertes. La gestion du risque comporte d'autres avantages pour l'entreprise/organisme, notamment :

- ❖ Économiser les ressources : le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres.
- ❖ Protéger la réputation et l'image publique de l'entreprise.
- ❖ Prévenir ou réduire la responsabilité légale et accroître la stabilité des opérations.
- ❖ Protéger les personnes contre les blessures.
- ❖ Protéger l'environnement.
- ❖ Améliorer la capacité de l'entreprise/ organisme à se préparer à diverses situations.
- ❖ Réduire la responsabilité civile et professionnelle.

6 www.IBC.ca Bureau d'assurance du Canada « Introduction à la gestion des risques » Mai 2010

- ❖ Contribuer à définir clairement les besoins d'assurance.

Une gestion efficace du risque n'élimine pas complètement le risque. Cependant, elle montre à l'assureur que votre entreprise/organisme se soucie de la réduction et de la prévention des sinistres, de sorte qu'elle représente un meilleur risque à assurer.

4.5. Les limites de la gestion des risques :

Si le dispositif de management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites. Outre les facteurs exposés ci-dessus, ces limites résultent :

- ❖ D'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- ❖ De la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles ;
- ❖ De faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs) ;
- ❖ De contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus ;
- ❖ De la possibilité qu'à le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

En raison de ces limites, un conseil d'administration ou une direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

Pour ce qui est de la gestion des risques, les entreprises font appelle à des « risk-manager » (R.M.) d'origine anglo-saxonne, ce métier s'implante notamment dans les activités industrielles à hauts risques : chimie, pétrole, spatial, poudres et explosifs, etc. Selon l'AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise).

4.6. Les gestionnaires des risques (les risk-manager) :

4.6.1. Les « risk-manager » :

Généralement, le Risk-Manager (ou gestionnaire des risques en anglais) gère la politique et le plan d'assurance de l'entreprise. Selon les cas il éclaire la Direction Générale sur les risques majeurs encourus (risques stratégiques et opérationnels, potentiels et avérés), leur niveau de maîtrise et la façon dont sont traités les risques résiduels (solutions de financement sur fonds propres, par recours à l'assurance ou autres solutions alternatives de financement des risques).⁷

⁷ www.clusif.asso.fr, groupe de travail collaboratif AMRAE-clusif, juin 2006

Dans certaines entreprises, il est le moteur des dynamiques d'analyse globale des risques (l'ensemble des risques opérationnels de toutes les activités) et d'accompagnement des dispositifs de maîtrise des risques ainsi identifiés en *prévention*, détection, réaction (démarches couplées, voire confondues avec le renforcement généralisé du contrôle interne). La tendance observée est celle d'une complémentarité des rôles entre Risk - Manager et Directions Opérationnelles à qui il revient d'identifier d'évaluer et de classer par ordre de priorité.

4.6.2. Les activités d'un Risk-Manager :

Pour réaliser ses objectifs, le Risk-Manager va notamment avoir à :

- ❖ **Maintenir les réseaux de veille et d'alerte** : Rester vigilant en mettant en place des réseaux de contacts et d'information, pour tout ce qui concerne l'apparition de nouveaux risques, et l'évolution des techniques de prévention, protection et financement.
- ❖ **Convaincre, fédérer le milieu professionnel** : Rester en contact avec le milieu professionnel, afin de bénéficier d'un effet de groupe pour disposer d'une capacité de négociation.
- ❖ **Gérer les incidents et les crises** : Mettre en place des systèmes de réaction souple, afin d'éviter la transformation d'incidents en crise.
Le RM doit développer des méthodologies et des outils de *gestion de crise* adaptés et élaborer et développer les outils nécessaires pour proposer des plans de continuité d'activité. Il assiste et conseille la direction générale dans la prise de décision en analysant les composantes d'une situation de crise et ses répercussions. Il assure une veille événementielle et garantit la mise en place de bonnes pratiques en matière de gestion de crises et de continuité d'activité.
- ❖ **Proposer une Politique de Gestion Globale des Risques** : Concilier les différents objectifs, moyens et contraintes afin de déboucher sur des politiques de gestion des risques cohérentes et efficaces.
- ❖ **Négocier des contrats d'assurance** : Mettre à profit l'effet de masse du groupe, pour contrôler les prestations et réduire les coûts.
- ❖ **Développer le bon usage des techniques et méthodes** : Faire des choix et fédérer les acteurs face au foisonnement des techniques et méthodes proposées. Il diffuse ainsi l'expertise groupe, par l'intermédiaire d'actions de communication et de formation.
- ❖ **Optimiser l'impact global du risque** : Activité majeure dans la mesure où les différents coûts sont étroitement liés :
 - Coûts des mesures de prévention et protection.

- Coûts des assurances,
 - Coûts des pertes résiduelles,
 - Coûts de gestion de ces différents postes.
- ❖ **Gérer les flux financiers** Arbitrer entre les différents moyens de couverture financière des risques. Diffuser la culture du risque. L'objectif est de développer une solide compréhension en matière de Gestion des Risques à tous les niveaux.

4.6.3. Les objectifs du Risk-Manager :

Les principaux objectifs du Risk Manager sont les suivants :

❖ **Concevoir les méthodes et outils de gestion des risques :**

Le R.M participe à la définition des méthodes et outils de *cartographie des risques*. Au-delà, il doit convaincre la Direction Générale de mettre en place un processus de gestion des risques.

❖ **Elaborer et mettre en œuvre la politique et le plan d'assurance de l'entreprise :**

Le R.M négocie et gère les couvertures financières et les assurances ou élabore des solutions alternatives de financement du risque. Pour ce faire, il lui faut trouver le bon équilibre entre les capacités de *réétention* de l'entreprise et les avantages procurés par le marché de l'assurance.

❖ **Conseiller les métiers sur les mesures de prévention, protection, détection, réaction d'un risque :**

Le RM intervient également en tant qu'expert pour conseiller les métiers sur les mesures de prévention, protection, détection, réaction à mettre en place avant d'élaborer des solutions de financement du risque il élabore des supports de formation et participe à la diffusion de la culture « risques » dans l'entreprise.

❖ **Communiquer sur les risques avec la Direction Générale**

Les objectifs cités ramènent à avoir une vision globale des risques de l'entreprise qui lui permet :

- D'identifier les risques majeurs ;
- De faire émerger et d'évaluer les risques transverses ;
- De fournir une vision de la cartographie des risques résiduels.

4.6.4. Les types de profil des Risk-Manager :

La construction d'un dispositif de risk-management efficace passe par la réalisation d'un diagnostic objectivant le niveau d'attirance réel des dirigeants face aux risques.

Il existe ainsi quatre profils psychologiques différents en termes d'arbitrage risques/opportunités, dont les caractéristiques sont les suivantes :

❖ **Le profil tolérant aux risques :**

Le groupe adopte une stratégie agressive en termes de prise de risque. La mise sous contrôle des risques passe par des choix d'acceptation ou de réduction de ces derniers.

❖ **Le profil neutre :**

Le groupe adopte une approche structurée en termes d'arbitrage risques/opportunités. Les critères de rentabilité et de prise de risque sont évalués à un niveau identique.

❖ **Le profil moyennement « risquophobe » :**

Le groupe prend énormément de précautions en termes d'évaluation et de quantification des risques.

Les objectifs associés au risk-management sont prioritaires sur les objectifs de rentabilité du groupe.

Le groupe préfère transférer des risques sur des tiers.

4.6.5. La nécessité de mettre en place un processus de gestion des risques :

Une entreprise devrait se doter d'une stratégie de gestion du risque pour les raisons suivantes :

- De nos jours, les gens sont d'avantage enclins à entamer des poursuites. L'adoption de mesures destinées à réduire les blessures peut aider l'entreprise à se défendre contre une réclamation.
- Les tribunaux sont souvent compatissants envers les demandeurs ayant subi des blessures et ont tendance à leur accorder le bénéfice du doute.
- Les entreprises et les personnes doivent se plier à des normes de diligence très élevées. Les gens sont davantage conscients du niveau de service auquel ils peuvent s'attendre et des recours qu'ils peuvent prendre s'ils sont victimes d'une injustice.
- Les entreprises sont tenues responsables des actions de leurs employés/bénévoles.
- Les entreprises sont perçues comme possédant de nombreux éléments d'actif ainsi que des limites d'assurance élevées.

Conclusion

Après avoir fait le tour du concept général du risque ainsi que du processus de gestion des risques et de ses acteurs, nous pouvons conclure que ce dernier vient en réponse efficace au problème de l'exposition des entreprises aux risques de tous types. Ainsi, nous pouvons conclure que l'objectif principal de la gestion des risques est de sortir les entreprises des situations de crises avec le moins de désagréments possible car il présente plusieurs atouts non négligeables mais néanmoins connaît des limites.

Cependant une question se détache à la fin de ce chapitre qui concerne l'application de ce processus. En quoi consiste exactement ce processus quelles sont ses étapes et comment le mettre en œuvre ? C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.

