

INTRODUCTION

« Tout ce qui ne fut pas sera et nul n'en est à l'abri. »

Lao Tseu

Un beau jour de 2005.

Comme d'habitude, Seluj Sernev se prépare pour aller travailler.

Il écoute les informations qu'il trouve de plus en plus inhabituelles ces dernières années.

Le poste charrie, dans un ordre de priorité étonnant, les nouvelles à sensation du petit matin.

« Les médailles du dernier championnat sportif.

La flambée du prix du pétrole.

La nouvelle recette de cuisine succulente du bar de la paix.

Le retrait du marché de l'eau Vivefontaine dont la source est polluée par des déchets.

La mort de trois randonneurs égarés dans la montagne.

La faillite du géant de la poudre de perlimpinpin, à cause d'un problème financier aux Bermudes, et qui risque d'entraîner dans sa chute son commissaire aux comptes, cabinet d'audit international de grande notoriété.

La prise de tonnes de tabac de contrebande à la frontière du Nord.

Cent morts dans le dernier attentat terroriste perpétré dans une capitale d'Europe.

La guerre en Kari qui n'en finit pas et pourrit la diplomatie internationale.

La prise d'otage de touristes en forêt vierge.

La menace de nouvelles armes nucléaires et bactériologiques. »

Finalement, que de l'ordinaire, se dit Seluj, nous gérons tout cela sans difficultés avec nos dispositifs capables de sonder jusqu'au centre de la terre.

Tiens au fait, ils n'ont pas parlé de génétique aujourd'hui.

Puis, en enfilant son manteau, notre homme, qui ne manque pas de bon sens se rappelle le bon mot de son ami Rasec : « Que demande le peuple ? Du pain et des jeux. »

Au fond, se dit-il, le pain, il est inégalement réparti... les jeux, certains sont bien dangereux...

Mais alors qu'est-ce que demain nous réserve ?

1 POURQUOI CE LIVRE ?

Fonction : Risk manager, le titre de ce livre, à la fois simple et concis, exprime bien la volonté des auteurs de contribuer à la clarification d'un métier désormais indispensable pour assurer la pérennité de toute entreprise.

Il ne s'agit pas d'un ouvrage supplémentaire de vulgarisation du *Risk management*, mais d'un regard nouveau et engagé sur une fonction en devenir : *Risk manager*.

Beaucoup de sujets stratégiques, organisationnels et techniques concernent cette fonction. À notre connaissance, ils n'ont jamais encore été abordés tous ensemble, de manière cohérente, dans un même ouvrage. Notre objectif est de poser cette première pierre.

Nous exposons avant tout le point de vue du praticien. *Ce Risk manager*, en poste, qui a pour mission de créer ou de renforcer le *Risk management* dans son entreprise.

L'objectif de ce livre est de permettre à tous ceux qui en éprouvent le besoin aujourd'hui, de situer cette fonction et son apport pour l'entreprise.

Nous apporterons donc notre éclairage sur son sens, son histoire, son utilité, ses pratiques, ses méthodes, ses outils et ses perspectives.

Nous souhaitons aussi battre en brèche quelques idées reçues qui ne correspondent pas à l'idée que nous nous faisons de la fonction et qui polluent son positionnement et freine son évolution nécessaire. Tels le rattachement de la fonction, l'étendue de ses missions, le dimensionnement de l'équipe dédiée et

ses rôles, le lien avec les autres grandes fonctions de l'entreprise, les formations utiles et les possibilités d'évolution.

Nous présentons aussi les grands chantiers de la fonction : stratégiques, organisationnels, techniques, informatiques. Par exemple, l'intervention dans les transformations de l'entreprise, la participation à l'élaboration de la politique générale de risques, la stratégie de mise en œuvre à travers l'animation des équipes internes et externes, la cartographie des risques, la mise en place de dispositifs de prévention, de Plans de Continuité d'Activité (PCA) et de gestion de crise, le financement des risques. Les modélisations avancées des risques, les outils informatisés de maîtrise des risques et de *reporting* complètent et confortent les chantiers précédents.

Ce livre outil est conçu pour permettre à tous les responsables intéressés par cette fonction :

- d'acquérir la maîtrise stratégique et relationnelle exigée par la fonction ;
- de cibler les formations et les méthodologies indispensables ;
- de conduire des projets au sein de leur entreprise ;
- d'utiliser des outils adaptés et performants ;
- d'opérer une veille sur les meilleures pratiques de la profession.

2 À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Le *Risk management* : une réflexion/action qui peut s'appliquer autant aux domaines de la sphère privée que de la vie publique ou entrepreneuriale, aux organismes à intérêt économique, politique, réglementaire, humanitaire, etc. aux entreprises de tout type et de toute taille, aux collectivités et aux associations, aux cercles de recherches, à la santé...

Ce livre s'adresse à tous ceux qui :

- ont la responsabilité de décider la création de la fonction : les membres d'organes délibérants, dirigeants, délégués généraux, etc. ;
- ont la charge d'imaginer et de mettre en œuvre ou de renforcer cette fonction : les *Risk managers* ;
- veulent comprendre l'évolution des notions de risque et leurs conditions de maîtrise : les responsables politiques, les membres d'associations et organismes publics ou privés, les particuliers, les étudiants ;
- participent à la gestion des risques dans leur entreprise ou leur organisation : les opérationnels, ingénieurs préventionnistes, financiers, assureurs, informaticiens, logisticiens, juristes, conseils en gestion de risque, etc.

Remarques

Pour éviter des lourdeurs dans le texte nous employons le terme « entreprise » de manière générique afin de qualifier toute entité ou initiative de la vie privée ou publique. Chacun pourra transposer selon qu'il considère une organisation, une administration, un hôpital, une association, etc.

Nous utilisons des anglicismes lorsqu'ils sont communément admis par la profession. Ainsi *Risk manager*, désormais usité, correspond à gestionnaire de risques.

Nous indiquons également les principaux termes de *Risk management* utilisés en anglais pour permettre au lecteur de se familiariser avec les principaux concepts traduits de la langue de Shakespeare.

3 UTILISER CE LIVRE

Ce livre est conçu pour être lu en « accès séquentiel ou direct » : du début à la fin ou de manière ciblée sur un sujet particulier.

En accès séquentiel, nous vous emmenons en périple dans l'univers des risques pour découvrir progressivement le *Risk manager* : d'où il vient, où il va... ses objectifs, ses responsabilités, ses méthodes, ses outils et ses projets.

L'accès direct vous est facilité par un plan détaillé et des encadrés qui expriment des éléments clés de chaque chapitre.

Pour donner un sens et un peu de poésie à la navigation dans ce livre, nous avons développé une métaphore nautique dont sont extraits les titres de ces encadrés. Ceux que la mer a conquis savent bien que le navigateur, lorsqu'il quitte le port, même s'il a défini son but, perd ses points de repères terrestres habituels : la verticale est ballottée, la perception des distances est modifiée, la notion de temps est relativisée. Il voit la terre autrement. Notre capitaine au long cours nous accompagne pendant notre exploration. Il vous transmet ses conseils à chaque escale.

Tout d'abord, il « *trace sa route* » théorique, grâce à ses cartes et à sa boussole, en fonction des représentations qu'il s'est forgées de la réalité qu'il va traverser.

Puis, il « *choisit son cap* » en tenant compte de critères concrets complémentaires tels que l'état de la mer, le sens du vent, la force de l'équipage, la situation des autres en cas de compétition.

Enfin, pour « *arriver à bon port* », il a besoin d'éléments pratiques pour gérer les situations prévues ou imprévues qui se présentent au fil de l'eau. Il devra, de manière cohérente et efficace, réagir et s'adapter aux différentes circonstances.

Ainsi, au travers des chapitres, nous présentons au lecteur notre vision de ce qui est nécessaire et suffisant pour construire et stabiliser la fonction de *Risk manager* et en tirer les bénéfices attendus.

Nous procédons en cinq parties qui s'enchaînent dans une logique proactive.

- *Construire le Risk management* : après avoir brossé les enjeux de la fonction, nous rappelons sa courte histoire et ses pratiques puis nous proposons un ensemble de définitions et de visions pour caractériser le *Risk manager*.
- *Réussir l'implantation de la fonction* : une fois la décision prise par les dirigeants de créer cette fonction incluse dans leur politique générale de gestion des risques, c'est au *Risk manager* de réaliser avec talent la transformation que cela induit dans l'entreprise, d'appliquer et de transmettre les saines pratiques, d'organiser efficacement la fonction et ses équipes dédiées et de gérer un réseau relationnel interne et externe.
- *Généraliser la maîtrise des risques* : l'entreprise et ses acteurs étant préparés et formés, il reste à tracer systématiquement le « cercle vertueux du *Risk management* » pour cartographier (identifier et évaluer), réduire (prévenir et protéger), financer (provisionner et assurer) et piloter (suivre et ajuster) les risques de l'entreprise. Ce dispositif peut être audité par des contrôleurs indépendants. La communication sur les risques est alors possible sous tous ses modes, formes et canaux.
- *Gérer les événements* : le *Risk manager* et son réseau traitent au quotidien le récurrent et l'exceptionnel, en fonction des circonstances et des situations. Transformations majeures porteuses de risques, incidents et sinistres, catastrophes et crises... autant d'événements qu'il convient d'anticiper, de surmonter et de résoudre grâce à l'efficacité du dispositif de gestion des risques.
- *S'équiper d'un Système d'Information de Gestion des Risques (SIGR)* : cela peut devenir nécessaire quand le dispositif opérationnel est relativement complexe. Il faut dès lors choisir entre plusieurs générations et types d'outils (recensement, *reporting*, quantification, modélisation), définir l'architecture globale, organiser le déploiement du SIGR adapté, dans des conditions de délais et de coûts acceptables.

À l'issue de ce périple, le lecteur sera-t-il armé, tel Colombus, pour affronter la navigation forcée dans « l'archipel du danger » et découvrir les menaçants récifs et les îles d'opportunités ?

Cependant, même armés, le risque n'aura pas fini de nous surprendre...

« L'expérience », pourtant si utile, « est une lanterne qui éclaire le passé », selon Saint-Thomas d'Aquin.

Alors, bonne lecture, bonne chance et bons vents !