

# Promouvoir les risk managers et une vision globale des risques, plutôt que de se contenter d'en faire l'inventaire

par Thomas PILLOT\*

De plus en plus, les risques sont institutionnalisés. Une entreprise peut tenter d'élaborer une liste des risques auxquels elle est exposée. Mais l'élaboration d'une telle liste est en elle-même problématique, car elle omet bien souvent des risques prégnants, mais dont l'entreprise n'a pas, ou insuffisamment, conscience : on ne cherche que dans la zone éclairée par le lampadaire. On peut aussi citer l'exemple de grands groupes industriels qui croyaient s'être préparés à tous les risques, mais qui n'avaient pas imaginé le scénario d'un rachat par un concurrent conduisant à leur propre disparition ! Il n'est pas rare non plus de voir listés les risques techniques et les risques financiers dans une période où, pourtant, les principales menaces sont d'ordre social et sociétal : le risque étant d'ailleurs plus celui d'une désagrégation sociale que d'un embrasement social. Saurait-on résoudre (ou dépasser) des conflits sociaux majeurs, malgré les mutations en cours ?

Aux Etats-Unis, les entreprises se dotent de *risk managers* (ce que ne font quasiment pas les entreprises en France) pour appréhender les risques d'une façon plus globale. Cette pratique mériterait sans doute d'être développée dans notre pays.

## Typologies des risques

Plusieurs typologies sont possibles :

- ✓ *risques locaux et risques globaux* : les risques locaux sont aujourd'hui, en France, relativement bien répertoriés et pris en compte. Des progrès sont toujours possibles et souhaitables, mais, de manière générale, la prise en compte de ces risques peut être considérée comme performante. Les risques globaux et systémiques (par exemple : le risque de faillite d'un Etat, à laquelle peut conduire la dérive de ses finances publiques ; l'antrax ; la pandémie grippale) ne semblent pas pris en compte avec la même acuité. Dans le domaine de la sécurité, par exemple, l'Etat pourrait être prescripteur du développement d'une filière sécurité. La distinction entre risque local et risque global n'est pas toujours évidente : certains problèmes que l'on pourrait croire locaux ne peuvent se résoudre efficacement, en réalité, qu'à partir de

données globales. C'est une distinction évolutive et de plus en plus floue : le moindre incident local peut se propager au niveau mondial (*via* Twitter, par exemple) et affecter l'image mondiale de l'entreprise. Ces nouveaux outils technologiques font voler en éclats le concept de transparence.

- ✓ *risques impliquant seulement l'entité productrice (l'entreprise) et risques impliquant aussi l'Etat (ou le régulateur) ;*
- ✓ *risques liés à un système productif et risques liés à l'information, de nature plus informelle.* Les premiers, plus classiques, sont traités de façon plus satisfaisante que les seconds. Les ingénieurs ont bâti initialement leur compétence sur les premiers. Mais, depuis longtemps, ils ont investi le volet « systèmes d'informations », le management... La légitimité des ingénieurs des Mines ne se limite pas aux systèmes productifs : nous sommes légitimes également pour apporter de la rationalité.
- ✓ *risques assurables et risques non assurables.* Aux Etats-Unis, le système d'assurances est plus exigeant que le régulateur nucléaire. En France, les compagnies d'assurance ne jouent aucun rôle dans la protection des travailleurs. Les assurances peuvent participer à la maîtrise des risques, mais certains pensent qu'elles ne concourent pas à la réduction du risque et qu'elles se contentent de définir le bon niveau de prime, voire qu'elles ont besoin d'un certain niveau de risque, qui leur permet de maintenir le niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité qu'elles ont décidé.
- ✓ *risque individuel et risque diffus* : les risques pour lesquels un lien causal avec l'individu est identifiable semblent plus faciles à appréhender, et donc à maîtriser.

## La place (et le rôle) de l'ingénieur

Alors que le primat du politique sur le technique n'est pas contesté dans notre système, la question de savoir jusqu'où l'ingénieur doit s'investir dans le champ politique reste pendante.

Certains pensent qu'il revient aux ingénieurs non pas de choisir, mais seulement d'apporter des éléments de compréhension aux élus, qui, seuls, doivent effectuer les choix.

D'autres imaginent que les ingénieurs peuvent aller plus loin, en exerçant leur influence auprès des décideurs politiques. Il est important de réussir à faire passer des messages entre ces deux mondes. Face aux élus, les ingénieurs se retrouvent dans des logiques très différentes ; ils sont parfois incapables de comprendre les problèmes auxquels sont confrontés les élus, voire de comprendre la réalité de la société. Les élus ont souvent leur propre agenda caché et la relation avec eux peut alors être encore plus complexe qu'avec les riverains. Leur fréquente appartenance à une certaine élite leur donne cependant un certain respect de la compétence des ingénieurs. Alors que le raisonnement technique et scientifique semble perdre de sa crédibilité dans l'opinion, on assiste à la montée en crédibilité d'experts dits indépendants, du seul fait de cette indépendance (autoproclamée, le cas échéant).

L'ingénieur méconnaît souvent toute une partie de la société que sa position sociale ne l'amène pas à rencontrer. Quand il s'intéresse à d'autres questions que celle relevant de sa spécialité, en particulier à des problématiques sociales, il porte un regard objectif, rationnel, lucide qui se révèle souvent « décoiffant » pour la société. Ainsi, en étudiant la question du logement, certains d'entre eux se sont aperçus du fait que les plus démunis sont incapables de remplir les dossiers de demande de logements sociaux auxquels ils auraient pourtant droit !

Les ingénieurs des Mines se retrouvent ainsi confrontés à la question du *hiatus* entre « la France des élites » et une « France d'en bas ». Le message porté par les ingénieurs est souvent mal compris parce qu'il est exprimé dans un langage qui n'est pas adapté pour s'adresser à une grande partie de la population. Dans un contexte français où la communication autour des risques est perçue comme anxiogène, il semble donc politiquement extrêmement difficile de communiquer sur ce thème.

Sur le plan social, les dispositifs mis en place sont souvent incompréhensibles pour leurs bénéficiaires. Ainsi, la prime pour l'emploi, conçue comme une incitation au travail pour des personnes proches des minima sociaux, s'avère trop complexe dans la pratique. En particulier, de jeunes cadres ayant travaillé six mois dans l'année en deviennent bénéficiaires, sans la moindre trace d'incitativité, dans ce cas d'espèce.

### Améliorer la régulation

La mise en place d'une régulation, bien souvent perçue comme un frein au développement économique, a pour effet, dans bien des cas, de faire prendre conscience de l'existence d'un risque. Mais la détermination des parts respectives de responsabilité de l'entreprise et de l'Etat régulateur reste difficile.

La régulation peut aussi avoir des effets bénéfiques sur la compétitivité d'une entreprise. Ainsi, un ingénieur témoigne de différences significatives entre la partie de son entreprise soumise à une stricte régulation, dont le fonctionnement est bon, et celle qui ne l'est pas, où le sous-investissement chronique et le manque de vigilance ont

entraîné des incidents importants et coûteux. Dans une telle situation, où l'industriel fait mieux son métier de base dès lors qu'il a un régulateur, on peut craindre que la maîtrise des risques ne devienne un exercice impossible : celle-ci ne saurait, en effet, être du seul fait du système de contrôle.

La mise en œuvre de la régulation est un art subtil. Elle nécessite un certain degré d'indépendance de ceux qui la conduisent, sans pour autant donner lieu à des dérives. Le fonctionnaire « indépendant et rebelle » que certains ingénieurs des Mines revendiquent être, pourrait très vite ressembler aux plus fanatiques des ayatollahs ! Ainsi, certains participants font part de leurs interrogations au sujet de la crédibilité de l'Inspection du travail.

Sur les trente dernières années, le dispositif de régulation a été considérablement amélioré. Cette évolution s'avère contraire à la perception que l'opinion publique a de risques plus grands qu'ils ne l'auraient jamais été. Doit-on en conclure qu'il y a eu un transfert de certaines fonctions de contrôle de l'entreprise vers l'Etat, sans que celui-ci ait nécessairement accru son propre contrôle ?

### Hiérarchiser les risques

La répartition des efforts et de l'intelligence à mettre sur les différents risques renvoie implicitement à la question de la hiérarchisation des risques. On peut citer l'exemple des 9 000 personnes âgées qui meurent accidentellement chaque année pour avoir omis d'allumer la lumière chez elles. C'est un risque pour lequel on ne fait rien, alors que l'on déploie des moyens considérables pour les carrières de pierre, bien que celles-ci présentent un risque de mortalité bien inférieur.

La mesure de l'importance des risques évolue avec le temps ; elle ne peut se réduire au nombre de morts potentiels, car cet indicateur constitue une mesure simpliste du risque, qui a beaucoup d'autres dimensions.

Il faut se rappeler que dans le passé, on a su simplifier et se désengager de systèmes de contrôle parvenus à maturité. On peut citer le contrôle technique des poids lourds ou le système d'enregistrement des installations classées (en cours de mise en œuvre).

Si on disposait d'une hiérarchisation des risques, on pourrait focaliser différemment la prévention des risques. L'efficacité énergétique des bâtiments, sujet crucial, fait l'objet de normes qui ne sont pas contrôlées et qui sont probablement peu respectées dans la pratique. Mais comment définir une priorité entre ce risque (le réchauffement climatique), le risque Seveso et le risque financier ? Des expériences étrangères (aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et actuellement en Allemagne) pourraient ainsi utilement nous inspirer pour élaborer une telle hiérarchisation.

### Note

\* Chef de la division Développement industriel et technologique de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE) du Nord-Pas-de-Calais.