



LE GOÛT DES RISQUES

par Gérard COLSON
reconditionné et assaisonné
par Chr. DE BRUYN

Les femmes, dis-je, aiment les hommes qui ne sont pas là. Elles ne supportent pas ceux qui ne rentrent pas à la maison, qui traînent, et surtout qui ne sont pas à l'heure pour aller dîner chez Belle-Maman, mais ce n'est pas cela.

Les hommes qu'on aime sont ceux qui courent l'aventure, la vraie, celle qui fait rêver, pas les cafés sordides de mégots et d'ivrognes. L'amour du risque, c'est l'amour de ceux qui en prennent. Mon Légionnaire dans ses sables chauds, mon beau Lieutenant sous le feu de l'ennemi, mon Marin barbu qui se bat contre les furies de l'océan (mais qui se penche sur les sirènes, petites femmes bien lavées, un peu salées et dessalées...), mon Médecin sans peur et sans frontières, mon Mandrin, distingué et brigand, qui sème la terreur chez les bourgeois, avec ses yeux noirs, ses dents blanches d'un sourire un peu cruel.

Puis le Risque rentre à la maison, et se jette dans ses bras (pas dans ses bars?); il y a des pleurs d'émotion, puis des tas de chaussettes et caleçons à laver. Le tabac se refroidit, le sable chaud griffe le parquet, le feu de l'ennemi devient les invectives de la concierge, l'alcool sent l'haleine, les Maladies sans Frontières entrent dans les enfants, le chant des sirènes est celui des syphilis contractées dans les ports des porcs.

«Il n'y a pas de grand homme pour son valet de chambre».

Ainsi Gérard COLSON nous parle d'une théorie "bipolaire" du risque, celle où l'on peut être à la fois spéculateur et conservateur; ne serait-ce pas d'une part le pôle dont on rêve, et d'autre part celui que l'on accepte de vivre?

Mais le vrai risque, c'est la devise du commando:

J'ose

LE GOÛT DES RISQUES

Sommaire

1 Les deux versants du risque	5
1.1 La peur de l'imprudance	5
1.2 Les attitudes vis-à-vis du risque	7
1.3 Vers une théorie bipolaire du risque	8
1.4 Opportunités, menaces, sécurité, sûreté	8
1.5 La perception du risque	9
2 Les piliers du temple	10
2.1 L'incertitude, élément et facteur de risques	11
2.2 Les conséquences	11
2.3 La valeur attribuée aux conséquences	12
3 Typologie	14
3.1 Typologie	14
3.2 La "cindynique" des risques majeurs	16
4 Les parties intéressées et les acteurs	18
4.1 Les victimes potentielles	18
4.2 Les acteurs	19
4.3 Qui doit supporter les risques?	19
5 La gestion des risques	21
5.1 Les domaines concernés	21
5.2 Les préoccupations majeures	21
5.3 Les thèmes de la gestion des risques et leur pratique	22
5.4 Définition proposée	22
5.5 La téléonomie de la gestion des risques	23
5.6 Processus de la gestion des risques	24
6 Une éthique multi-juges	29

1 Les deux versants du risque

1.1 La peur de l'imprudence

La peur de l'imprudence

Définit le Bourgeois,
selon Jacques BREL

1.1.1 Jeux de mots

Un Lecteur doué (mais si!) pourrait interroger le logiciel de traitement de texte WORD PERFECT pour s'enquérir des antonymes et synonymes de divers mots que cette version-là de la langue courante associe ou oppose au mot *risque*. Une surprise l'attend, car le mot *risque* ne figure pas dans le dictionnaire de ce logiciel. Quant au mot *risquer*, l'écran affiche comme antonyme le mot *assurer* et comme groupe de synonymes:

- *Aventurer, hasarder;*
- *Entreprendre;*
- *S'exposer;*
- *Manquer.*

Il est amusant de constater que l'opposé de *risquer* est *assurer*. Ce dictionnaire moderne donne donc raison à l'antique vision de la *gestion des risques de l'entreprise*, où celle-ci consistait à bien *gérer les assurances*.

Les synonymes, quant à eux, sont aussi instructifs, puisqu'ils affirment que *risquer* c'est d'abord *s'aventurer* ou se *hasarder* à *entreprendre* en *s'exposant* à *manquer* ses objectifs! C'est bien vu, car dans une section intelligente de cet exposé, on parlera du *critère de l'échec*. De plus, ce petit jeu de mots fait découvrir aussi les deux versants du risque. En effet, de même que les âmes sont tournées vers la Lumière ou les Ténèbres, les collines et les montagnes ont deux versants:

- Celui qui est orienté au Nord, qui affronte le blizzard, se glace d'effroi devant la banquise, et se recroqueville durant les longues nuits polaires. C'est l'*ubac*, où se figent encore des traînées de glace tandis qu'à fondu et s'est couvert de fleurs l'autre versant;

*Dans ce bois du djinn où s'entasse de l'effroi,
Danse et bois du gin, ou cent tasses de lait froid*

Olorime de Victor Hugo, repris par A. Allais

- L'autre versant, son *adret*, qui présente sa poitrine au soleil du Sud – avec Frida la Blonde, quand elle devient Margot, disait Jacques BREL – est celui qui est chatoyant, qui pousse toutes ses vies vers la chaleur et la lumière, et tente les randonneurs et les bergères en quête d'aventure. Il met un peu de poivre vert sur la grisaille de l'excès de prudence des très petits bourgeois.

C'est le bon goût du risque, avec ses saveurs, ses tensions, ses audaces. C'est la crête parcourue d'aventuriers qui ouvrent les pistes, qui escaladent la face roide de l'Eiger sous la bise, tandis que d'autres vont de refuge en refuge, de couverture en abri, jusqu'au caveau de famille enfin, où pour toujours il seront protégés contre la vie.

Il est curieux, d'ailleurs, que, contrairement à ce que le mot indique, se faire la "bise", c'est s'échanger un petit truc bien chaud et pas un vent glacé dans l'oreille. Pour tirer cela au clair, la section suivante essaie les deux trucs pour les comparer.

1.1.2 L'aspect effrayant du risque

WORD, un logiciel de traitement de texte pour femmes de ménage, fournit pour synonymes de risque: *péril, danger, menace, inconvénient, aléa, hasard*.

Les quatre premiers mots inspirent la crainte; les deux autres sont largement commentés dans l'exposé sur les "Modèles du Hasard» du Tome Nord, ce qui a donné un avantage déterminant à ses Lecteurs. L'argument est que leur connotation de *danger* s'est affaiblie; ils sont en quelque sorte devenus plus neutres.

Poursuivant la quête dans les "softwares" lettrés, on trouve pour synonymes de *danger*:

- Dans WORD PERFECT: *Alarme, aléa, alerte, détresse, difficulté, écueil, embûche, impasse, menace, péril, risque;*
- Dans Microsoft WORD: *Épreuve, crise;*
- Quant à FRAME MAKER: C'est un excellent système d'édition, ce que démontrent manifestement les présents ouvrages de systémique.

Quoi qu'il en soit de ces substituts amerloques au Dictionnaire ou au Littré, les synonymes du mot *menace* sont regroupés selon deux significations:

- *Avertissement, défi, intimidation, provocation, sommation;*
- *Danger, péril.*

Tous ces termes signifient donc:

- au mieux: *Ennuyeux, sombres;*
- au pire: *Effrayants, funèbres, funestes, inquiétants, lugubres, menaçants;*

Et ils annoncent:

- au mieux: *Des dégâts, des dommages,*
- au pire: *Un désastre, une calamité, une catastrophe.*

Tout va donc très bien, merci, et tout concorde sur l'idole des assureurs, le *sinistre*. Ainsi, la gestion du risque doit aussi s'occuper de la *gestion des sinistres* (en anglais "claims management"; le terme "casualty" est la traduction courante d'*accident* impliquant des personnes). Qui dit *sinistre* annonce une *perte* (en anglais "loss") qui peut être un simple *dégât*, des *dommages* sérieux, ou un vrai *désastre* pour ceux qui y sont exposés, et souvent un gros business pour les réparateurs. Un phénomène qui a des effets analogues à ceux de très gros sinistre est la guerre; celle-ci peut impliquer des risques, mais n'est pas en elle-même un sinistre, vu qu'on ne peut pas en attribuer toute la responsabilité au hasard.

Les réparations des dommages de guerre créent de copieux courants d'affaires et des emplois; ils procurent aussi de grosses affaires aux associations sans buts lucratifs, aux organisations non-gouvernementales – donc ni taxables ni contrôlables – et aux Machins Sans Frontières que l'on paie cher pour qu'ils aillent se faire voir ailleurs.

Un risque n'est *dangereux* que si on y est *exposé*. Sinon, comme on vient de le dire, c'est une question de point de vue, mais on le rappelle: dans ce domaine surtout, la systémique ne s'occupe pas de l'art et la manière de créer des dommages et massacrer des gens; son domaine est d'en prévenir l'apparition, et d'organiser de façon cohérente des ressources qui allègent le poids des ravages sur leurs victimes.

1.1.3 L'aspect attrayant: le goût du risque, l'opportunité de gain

Un premier attrait du risque se justifie par le fait qu'il contredit le confort, le conservatisme naturels; le goût pour la guerre est issu de la morosité de la paix. Ainsi les jeux et sports dangereux, parfois "de l'extrême" manifestent ce *goût du risque*.

Un deuxième attrait du risque apparaît lorsqu'il s'agit d'un *risque spéculatif*, c'est-à-dire que la réalisation d'un événement peut provoquer une perte ou un gain, comme un placement ou le lancement d'un projet nouveau. Ce risque manifeste le goût d'opposer une *opportunité de gain* à une *menace de perte*.

1.2 Les attitudes vis-à-vis du risque

Tout risque d'entreprise présente l'opposition entre l'*opportunité de gain* et une *menace de perte*. On observera d'ailleurs que les théories du risque en finance et en économie font l'hypothèse de l'existence d'une fonction d'utilité du décideur en situation de risque qui couvre tout le domaine des valeurs (pertes et gains).

Ensuite, ces théories distinguent des *d'attitudes vis-à-vis du risque*: l'*aversion*, la *préférence* ou la *neutralité* au risque, manifestées par un décideur, sont caractérisées respectivement par la préférence de l'équivalent certain d'une loterie à la loterie elle-même, la préférence pour la loterie, et l'indifférence entre les deux. Donc:

- *La préférence au risque* est la caractéristique d'attrait dominant pour les gains potentiels dans une situation de risque;
- *L'aversion au risque* est la caractéristique d'une attitude de peur des pertes dans une situation de risque. Cela implique qu'un billet de loterie serait acheté à un prix maximum inférieur à son espérance de gain. Il est évident qu'aucun organisateur de loterie ne vendrait un billet sous cette condition, car la différence entre le prix d'achat maximum et l'espérance de gain est toujours positive pour l'agent qui a une aversion au risque. Cette différence s'appelle *la prime de risque* en théorie financière lorsqu'on traite d'un *risque spéculatif*;
- Si une perte (un sinistre) ou l'absence de perte est la seule alternative – c'est le cas du *risque pur* – l'aversion au risque est responsable de l'achat d'une assurance pour couvrir ce sinistre, moyennant une prime maximum supérieure à l'espérance de perte. Tout agent souscrivant une assurance montre donc par définition un comportement d'aversion;
- La prime de risque est négative partout pour l'agent qui a une préférence généralisée au risque. Donc, la propension au risque impliquerait de préférer une loterie à un prix maximum supérieur à l'espérance de gain, attiré par le gain spéculatif potentiel.

1.3 Vers une théorie bipolaire du risque

Classer les gens sèchement selon leur propension ou répulsion au risque est une hypothèse simplificatrice, émise d'ailleurs par la théorie financière lorsqu'elle considère que les investisseurs ont une aversion au risque. En effet, le même agent, qui par exemple d'une part s'assure contre les pertes, d'autre part joue à la loterie, et investit dans des projets d'entreprise avec audace ou avec prudence présente ce faisant des attitudes vis-à-vis du risque qui dépendent des *circonstances*, des *projets* présentés et de sa *situation personnelle*.

Des études américaines (Séminaire de "Decision Analysis", organisé par le Stanford Research Inst., Marlow, U.K., 1979) ont constaté une association positive entre l'attitude de préférence au risque et le choix d'un statut d'indépendant ou de créateur d'entreprise. Si ce fait est confirmé, on pourrait y voir une difficulté de conversion des gestionnaires de risques traditionnels, par métier plutôt répulseurs, en gestionnaires plutôt *spéculatifs*, ce qui sera spécifié plus loin.

1.4 Opportunités, menaces, sécurité, sûreté

1.4.1 Opportunités et menaces

Le marketing propose de croiser les opportunités et les menaces qui concernent un projet ou une entreprise face à la concurrence. En y ajoutant la liste des forces et des faiblesses de l'entreprise, on obtient la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), qui est une présentation utile pour positionner un projet ou une situation d'entreprise. Cette approche pourrait faire partie des moyens utilisés par les "risk-managers", si ceux-ci étaient conduits à s'occuper des risques spéculatifs, ou risques pouvant se réaliser en pertes ou en gains.

1.4.2 Sécurité, sûreté

- Les antonymes de *danger* sont:
 - Sécurité, sûreté;
- Les synonymes de *sécurité* sont:
 - Calme, confiance tranquillité;
 - Assurance, sûreté, ordre;

Il est clair que l'*ordre* est un facteur de sécurité tandis que le *désordre* est générateur de risque, par exemple sur un chantier de construction, un réseau de transport ou dans un système informatique. La sécurité engendre calme, confiance et tranquillité dans le travail, quoiqu'une excessive sécurité, surtout via des contrôles, puisse créer de la méfiance.

Le mot *sécurité* est employé en gestion des risques dans des expressions comme "Comité de Sécurité, d'Hygiène et d'Embellissement des Lieux de Travail (SHELT)", qui a pour mission essentielle de veiller à la sécurité et à l'hygiène des conditions de travail dans l'entreprise, ou comme "Audit de sécurité" qui peut concerner les personnes, les biens, le processus industriel. Il est traduit en anglais par "safety" ou plus rarement par "security".

En gestion des risques, la sécurité vise avant tout à *assurer un fonctionnement sans risque d'accident* (risque pur), en traquant et remédiant aux causes potentielles d'accident, pris au sens large (incluant la criminalité et les maladies professionnelles).

La *sûreté* fait penser à "Sûreté Nationale". Cette dénomination est un piège puisqu'on aurait dû dire "Sécurité Nationale"; d'ailleurs en anglais, on parle de "State Security" – domaine particulier que l'on ne considère pas ici. Les traductions anglaises de sécurité sont éclairantes sur les deux acceptions possibles du terme:

- *Reliability, safety*;
- *Guaranty, surety* (au sens juridique).

La deuxième acception relève de la gestion des risques spéculatifs puisque, comme en droit français, la *sûreté* (surety) est une garantie de bonne fin d'une transaction.

Quant à la première acception, elle fait référence à la gestion classique des risques purs et concerne la *fiabilité* au sens de *sûreté de fonctionnement* des systèmes industriels. LEROY et SIGNORET (*Le risque technologique*, PUF, Paris, 1992) cernent fort bien ce concept:

«Selon les domaines industriels, les techniques mises en oeuvre pour identifier, analyser, gérer, et éventuellement réduire les risques ont été regroupées sous des vocables différents, bien que recouvrant des concepts similaires. C'est ainsi que l'industrie nucléaire qui les regroupait sous le terme de fiabilité ou d'études fiabilistes (sic) utilise maintenant le terme d'études probabilistes de sûreté. Dans le domaine pétrolier, on parle souvent d'analyse de risque, ailleurs on parle d'aléatique ou de cindyniques (du grec κινδύνοσ: danger), de FMDS (Fiabilité, Maintenabilité, Disponibilité, Sécurité), etc. Le terme émergent à l'heure actuelle et englobant tous les autres est celui de la "sûreté de fonctionnement".

Le terme de *sûreté* n'est à prendre ni dans le sens de sécurité ni dans le sens qu'il possède dans "Sûreté nationale": un système qui a un fonctionnement "sûr" est un système qui réalise ce pourquoi il a été conçu, sans incident mettant sa rentabilité en question et sans accident mettant la sécurité en jeu: la sûreté de fonctionnement d'un système peut donc être appréhendée selon des points de vue très divers.»

1.5 La perception du risque

1.5.1 La perception individuelle

Comme l'*attitude* vis-à-vis du risque, la *perception* du risque est un autre élément subjectif, propre à une personne et à son vécu, à un groupe d'individus partageant une expérience commune, à une société confrontée à ses problèmes. La *perception* est la réception d'un signal et son interprétation, laquelle peut donner une évaluation adéquate ou non, tandis que l'*attitude* est un paramètre du tempérament de l'acteur, qui guide son comportement.

La gestion du risque se doit donc de placer de capteurs crédibles pour une perception correcte du risque, ce qui exige une évaluation des éléments objectifs qui le constituent. Cette perception correcte peut être un leurre dans les cas où aucune expérience passée et aucun calcul de probabilité n'en tente une assertion fondée, ou une évaluation même approximative, du sinistre possible. Il en est ainsi, aux premières loges pour les "risques majeurs", mais plus généralement pour les "hasards sauvages" au sens de MANDELROT, évoqués judicieusement dans l'exposé sur les «Modèles du hasard».

La perception n'est pas absolue, mais est subjective et conditionnelle à plusieurs facteurs :

- L'*appareil de mesure*, qu'il soit physique (un télescope, un séismographe), physiologique (l'œil, l'oreille, la langue, le doigté, et surtout le *pif*), psychique (le mental) ou social (les statistiques, lesquelles sont largement le support des évaluations des risques par les entreprises et institutions);
- L'*état de cet appareil de mesure* (l'ébriété diminue la qualité de la mesure d'un danger, le stress peut l'exacerber);
- Le *contexte* de la perception (un brouillard, une ambiance de fête, une situation de crise peuvent l'affecter);
- Le *vécu intérieur* et l'*expérience accumulée* du percepteur (une rémanence simultanée brouille la perception);
- L'*enjeu* même d'une perception biaise cette dernière dans le sens de l'exagération ou minimisation – surtout dans la mesure où l'évaluateur est concerné.

Il y a en principe une *asymétrie de l'information* entre le preneur de risque (le mandant) et celui qui le couvre (le mandataire). La situation est celle d'un *transfert d'interférence* (comme dans l'exposé «Le Domaine de la Gestion») mais cette fois contre une rémunération compensatoire (le prix de la "police", en cas d'assurance). Il va de soi que la contrepartie à transférer sera sous-estimée par le mandant.

1.5.2 La perception sociale

La perception sociale des risques a une grande influence sur beaucoup d'actions individuelles d'une part, et de décisions collectives d'autre part. Cette perception est d'ailleurs souvent différente entre les personnes privées et les mandataires publics; ainsi les catastrophes de THREE MILE ISLAND en 1979 et surtout de TCHERNOBYL en 1986 ont fait basculer négativement l'image de l'énergie civile nucléaire, et il est caractéristique (enquêtes à l'appui) que ce sont les ingénieurs qui ont estimé le risque le plus faible dans leur centrale et ont confiance dans les systèmes de sécurité.

Comme la perception sociale est largement construite par les médias – et parfois la rumeur – on constate une fois de plus l'effet d'*asymétrie de l'information* sur la perception des différentes "parties intéressées".

2 Les piliers du temple

Les temples grecs, et d'autres vieux bunkers, sont bâtis sur des *piliers*, c'est bien connu. Cela ne manque pas d'allure et c'est costaud aussi puisqu'il en reste encore des déchets aujourd'hui. Ce que l'on ne dit jamais, c'est ce qu'on pourrait bien faire d'un temple grec.

Restent les piliers; il paraît que ceux de la gestion du risque sont l'*incertitude*, les *conséquences*, les *valeurs* et les *attitudes*, car elle se repose sur l'existence conjointe de ces quatre éléments. Reste encore un point: pourquoi est-ce que la gestion du risque "se repose"?

2.1 L'incertitude, élément et facteur de risques

Lorsque l'incertitude est mesurable, une définition du risque est le produit de la mesure de l'incertitude par la mesure de la valeur accordée aux conséquences d'une action entreprise dans cet univers de risque. C'est en tout cas ce que veut faire accroire aux étudiantes naïves l'exposé «Vers le Décideur artificiel». Mais peut-on mesurer l'incertitude? Bien sûr, mais à condition d'avoir également bien parcouru les exposés «L'Information et sa thermodynamique».

Maintenant, pour élaborer des mesures de l'incertitude, il convient d'abord de la définir. C'est fait! Il faut voir à ce sujet l'exposé sur les «Modèles du hasard»; il y a tout ce qu'il faut là dedans. Quand tout cela aura été lu, entendu, compris et retenu on pourra revenir ici pour présenter sa candidature comme gestionnaire de risques en sachant enfin à quoi on doit s'attendre. Au fond, peut-être qu'un problème fondamental de la gestion des risques est que les gens n'ont pas lu assez d'excellents ouvrages de systémique en gestion (avec référence à la gestion hospitalière, pour bien les situer).

Associées aux hasards, aux aléas, aux ambiguïtés et à la non-information, on rencontre (dans ces exposés et ailleurs) des mesures de *probabilité*, de *possibilité*, de *nécessité*, de l'*entropie*, des sous-ensembles *flous*, des ensembles *approximatifs*. Bon, avec tout cela de disponible, et somptueusement présenté, on n'a pas besoin de le recommencer ici, et personne n'a le droit de se plaindre de l'étrangeté des présents propos.

2.2 Les conséquences

Un risque *qui se réalise* est typiquement un *processus*, au sens de la systémique, et c'est cet aspect qui lui a fait gagner une place assise dans les présents exposés:

- En amont, en effet, il est plus souvent issu de *chaînes d'événements* que de d'un aléa soudain et isolé. Ces interactions successives font pour cette raison la fortune des systémiciens dans les milieux hospitaliers et industriels;
- En aval, il entraîne des conséquences dispersées, qui sont fort bien décrites dans la *symphonie du risque*, jouée dans l'exposé «Vers le Décideur artificiel»;
- Cette dispersion se manifeste aussi par la durée, ce qui induit le problème des *risques latents*, difficiles à délimiter dans le temps. Les exemples en sont très nombreux, tels l'amiante d'immeubles, les gaz des mines, les vastes pollutions de toutes natures;
- Une distinction s'est créée, pour des raisons pratiques et juridiques, entre les *conséquences directes* (liées au seul règlement du sinistre) et les *conséquences indirectes* (non liées au seul règlement du sinistre); ces dernières se présentent souvent en séquences qui ne s'épuisent que parce qu'elles ont été maîtrisées ou, plus souvent, parce que les victimes sont trop éloignées, trop pauvres ou impuissantes pour faire valoir leurs droits.

L'ensemble de ces raisons entraîne de grosses difficultés d'identification des conséquences, de recherche de responsabilité et d'évaluation des dédommagements s'il y a lieu.

De façon générale, se pose donc la question de l'*étendue* et de la *variété* des conséquences. L'approche relevant de la systémique qui est le plus adéquate pour ce type de problématique est appelée *analyse d'impact*.

Les *relevés de conséquences*, que l'on rencontrera ici plus loin, forment un répertoire pour de telles analyses d'effets, mais doivent se compléter par des processus d'évaluation. Ce type de démarche se retrouve aussi de façon "positive", par exemple lors de l'évaluation des "impacts" d'études et d'interventions de l'Organisation Mondiale de la Santé, dont une version est présentée dans l'exposé sur «L'Investigation».

2.3 La valeur attribuée aux conséquences

Les divers aspects de la *valeur* attribuée aux conséquences sont:

- Les dommages personnels, tels les atteintes physiques et morales, les invalidités, les décès, les pertes matérielles;
- Les conséquences des risques d'environnement qui concernent à présent les victimes mais encore la remise en état de sites affectés;
- En combinant des pratiques courantes de compagnies d'assurances avec divers modes d'évaluation, on obtient le répertoire suivant:
 - La valeur d'*acquisition* est la valeur historique d'un bien au moment de l'achat;
 - La valeur *conventionnelle* est établie par contrat au moment de la couverture du sinistre potentiel. Elle peut être entièrement fixée dès le départ, en déduisant de la valeur d'acquisition des réductions planifiées dans le temps pour usure et obsolescence normales;
 - La valeur de *remplacement* ou de reconstruction est la valeur attribuée au bien équivalent s'il devait être remplacé ou reconstruit en l'état actuel. Elle s'apparente à la valeur d'usage;
 - La valeur d'*usage* est la valeur qu'en retire subjectivement le plus souvent l'utilisateur du bien;
 - La valeur *véonale* est la valeur qu'on pourrait obtenir du marché en cas de vente forcée immédiate;
 - La valeur *de marché* est la valeur qu'attribue en ce moment le marché à un bien identique ou très similaire dans les conditions normales de vente (donc non forcée);
 - La valeur *résiduelle* de vie est la valeur actualisée du bien au cours de sa durée de vie attendue en usage normal plus sa valeur résiduelle, s'il échet, en fin de vie.
 - La valeur *de récupération* est la valeur que conserve le bien dans son état abîmé suite à un sinistre.

Un petit mouvement systémique se dessine enfin vers l'évaluation multicritère, et timidement "multi-juges", pour les valeurs de conséquences multiformes et dispersées. Cette timidité tient surtout au fait que, du côté des responsabilités comme de celui des bénéficiaires, on n'intéresse personne quand on parle d'autre chose que d'argent.

2.3.1 Les attitudes des sujets du risque

Les classes d'attitudes vis à vis du risque citées plus haut sont l'aversion, l'indifférence et la préférence. Elles sont fondées théoriquement sur l'existence d'une classe générale de fonctions qui pourrait décrire le comportement général de plusieurs personnes.

Ces fonctions d'utilité reposent elles-mêmes sur un ensemble d'axiomes très raisonnables, dits *de rationalité*. Ceux-ci rendent légitime la *maximisation de l'espérance d'utilité* de l'option choisie comme principe fondamental de choix dans une situation de risque. Il s'énonce comme suit:

Toute personne confrontée à une situation de risque et qui accepte l'ensemble des cinq axiomes de rationalité de Von Neumann-Morgenstern doit, sous peine d'irrationalité, faire ses choix en maximisant l'espérance d'utilité de son option finale.

L'avantage de cette théorie est qu'elle permet de modéliser et introduire la *subjectivité* constatée du comportement d'attitude au risque des décideurs. Confrontées à une même situation de risque, des personnes différentes peuvent rationnellement exercer des choix optimaux différents. Par exemple, telle personne prudente jugera utile de s'informer davantage avant une décision risquée, telle autre foncera tout aussi rationnellement vers la décision finale.

Cette théorie a été largement utilisée en finance pour expliquer les choix dans des situations de risque impliquant pertes et gains (risques spéculatifs), mais aussi pour fondement de théorie des assurances et des attitudes des assurés.

Le "risque-objet" peut devenir indépendant du sujet si l'évaluation des conséquences est rendue *objective* (valeur du marché par exemple). Les théoriciens du risque spéculatif, en revanche, ont préféré mesurer celui-ci en incorporant la subjectivité du décideur; de "risque-objet", il devient ainsi "risque-sujet".

Pour les risques *purs*, les théories du risque se basent sur des modèles probabilistes que manipulent avec bonheur les actuaires. Ces quatre "piliers", à présent mis en place, soutiennent le Tableau 1.

Tableau 1. Les piliers du risque

Incertitude	Conséquences	Valeurs	Attitudes
Hasard	Immédiates et directes	Objectives, monnayables	Aversion; Préférence
Ambiguïté: Volontaire Involontaire	Indirectes	Objectives multi-critères	Théorie: fonction d'utilité
Réduction abusive de complexité	Latentes	Subjectives: évaluées à l'amiable ou par les tribunaux	

Bon; maintenant il faut aller au fond des choses. Mais les choses ont-elles une fond?

3 Typologie

3.1 Typologie

En s'appuyant sur MARMUSE et MONTAIGNE (*op. cit.*, ch.2, pp.46-56), on peut distinguer les risques selon plusieurs entrées:

- Leur volontarisme (risques purs ou spéculatifs);
- Leur origine en rapport avec la situation de l'entreprise;
- Les types de conséquences (sur le patrimoine, les personnes, l'environnement);
- Leur gravité (risques majeurs, risques mineurs).

La première distinction est la plus importante du point de vue de la gestion des risques; elle est spécifiée comme suit par M. SALVADOR et P. GONDÉ (*Gestion des assurances de l'entreprise*, CLET, Paris, 1981).

3.1.1 Le risque spéculatif

- Est *accepté*. Il n'est pas supporté à l'insu de l'agent, mais résulte d'un choix raisonné; il est donc associé à une intention, un projet de l'agent ou de l'EAH;
- Peut être *délimité*. L'agent peut décider de son engagement, par exemple par les ressources attribuées, les gens et objets exposés;
- Se *réalise dans le temps*. C'est seulement après une période de probation que l'entreprise peut conclure à la non-rentabilité d'un produit nouveau, ou constater la dégradation de ses résultats. La réalisation du risque spéculatif a souvent des signes précurseurs;
- Est (partiellement) *maîtrisable*. L'agent peut le modifier, même en cours de réalisation, et bien sûr le traiter par des techniques de gestion;
- A des effets – bénéfiques ou néfastes – estimables par un agent.

Quelques *facteurs* de ce type de risques sont les suivants:

- *Décisions* des pouvoirs publics (fiscalité, droit des sociétés);
- *Techniques* de production (innovation, informatisation);
- *Marché* (diversification, concurrence, conjoncture);
- Facteurs *financiers* (trésorerie, rentabilité, investissement);
- Facteurs *humains* (homme clef);
- Facteurs *structurels* (organisation, absorption, fusion).

3.1.2 Le risque pur

Le risque pur, non intentionnel, a bien sûr des caractéristiques opposées à celles du spéculatif:

- Il n'est pas accepté en contrepartie d'une possibilité de gain; il est subi – parfois à l'insu de l'agent – et d'une façon ou l'autre pénalisant;

- Il n'est pas délimité, en ce sens que la pénalité en cas de sinistre ne relève pas de l'agent qui le subit. Les dommages potentiels peuvent même être sans commune mesure avec la cause du sinistre;
- Il ne se réalise pas pendant une période, mais soudainement, généralement sans signes précurseurs;
- Il est difficilement contrôlable; tant l'apparition que l'extension du sinistre sont indépendantes de la volonté de l'agent qui le subit.

Les risques purs sont donc associés à des événements *fortuits*. Cette caractéristique a été reprise par le législateur pour définir la nature du contrat d'assurance, de sorte que dans le langage courant on les qualifie de "risques assurables".

À première vue, ils semblent ne provenir que de la seule malchance ou du hasard: il s'agit alors de l'action subite de forces extérieures telles que les événements de force majeure (ouragans, tempêtes, tremblements de terre, inondations...) ou le comportement "anormal" d'autrui (guerres, attentats, vandalisme). C'est la raison pour laquelle leur traitement a été principalement confié aux compagnies d'assurances et à l'État dès lors que leur degré de gravité ou sa variabilité seraient hors de portée de la couverture courante en raison des pertes catastrophiques.

Cependant, surtout dans les entreprises, leur origine se situe souvent à l'intérieur de l'établissement, au niveau de la défaillance humaine (erreurs de conception ou de fabrication, mauvais entretien des bâtiments et du matériel d'exploitation, non-respect des règles de sécurité). Ils ne sont pas toujours une fatalité et les entreprises peuvent appliquer le processus du management des risques pour en réduire la fréquence et la gravité. En effet, aujourd'hui, la réalisation des risques purs est de plus en plus connectée avec la prise de risques décisionnels.

3.1.3 L'interdépendance des risques spéculatifs et des risques purs

L'économie classique a souvent opposé ces deux types de risques en les dissociant. Seul le risque spéculatif intéressait véritablement le "management", le risque pur étant considéré comme ne relevant que du hasard ou de l'infortune.

Ces deux types de risques sont toutefois souvent interdépendants. En effet, la réalisation ou l'aggravation d'un risque pur peut avoir à sa base une décision stratégique de l'entreprise. Ainsi, la gravité d'un risque pur (incendie, explosion) peut être la conséquence de décisions, telle que de concentrer en un même lieu, aux fins d'économie, de produits et processus créant un accroissement de la vulnérabilité de par leur proximité.

On assiste actuellement à une intégration du management de ces deux types de risques en un même processus au sein de l'entreprise.

3.1.4 Les risques mixtes

La classification des différents risques en risques spéculatifs et purs s'avère dans certains cas malaisée tant la réalité peut présenter des nuances, des colorations telles que certains risques procèdent d'une certaine mixité.

Le risque de change, par exemple, ne peut se classer de façon exclusive dans une des deux catégories, puisque d'une part, il est engagé volontairement mais peut rencontrer divers aléas imprévisibles. Ou encore, en matière de prix du pétrole, on peut s'engager sur un prix (risque spéculatif) alors qu'un conflit pétrolier (la crise du Golfe en août 89, risque pur) vient inopinément bouleverser les cotations.

Font généralement partie de ces risques mixtes:

Les risques de change; d'approvisionnement; informatiques; sociaux; d'exportation.

3.2 La "cindynique" des risques majeurs

3.2.1 Le risque technologique majeur et le principe de précaution

Lorsque des risques *majeurs* d'origine naturelle (tornades, tremblements de terre, inondations, sécheresse, épidémie) se réalisent on parlera plutôt de *calamités* ou de *catastrophes naturelles*. Le terme *catastrophe* est plus souvent réservé à la réalisation d'un *risque technologique majeur*, donc d'origine humaine et lié à l'emploi d'une technologie souvent complexe et qualifiée à haut risque (centrale nucléaire, industrie chimique, transports pétroliers et de produits chimiques, stockage de matières dangereuses).

La *catastrophe* se détermine par l'existence de trois éléments:

- Un processus d'activités humaines responsable;
- Le caractère soudain, inattendu et non planifié;
- La gravité des dommages humains, matériels et/ou sur l'environnement;
- La faible fréquence.

Il est trop facile d'en trouver de fort beaux exemples:

- L'usine chimique en Inde (BHÔPAL, 1984) causant (peut-être) 2500 morts par gazage;
- Les accidents de *pétroliers* parmi les plus célèbres (TORREY CANYON 1967 et AMOCO-CADIZ 1978 (Bretagne), Exxon VALDEZ 1989 (Alaska), HAVEN 1991 (Grèce), BRAER 1993 (Shetland), ERIKA 1999 (France) ...) provoquant des contaminations de la mer et de la terre par l'effet de la nappe de pétrole. On peut y ajouter le sabotage des puits pétroliers durant la guerre du GOLFE en 1991, et en 1994 la rupture d'un pipe line ayant contaminé gravement la toundra près de la mer de BARENTS;
- Les accidents *nucléaires* (THREE MILES Island 1979, TCHERNOBYL 1986,...);
- Les accidents *maritimes* (HERALD of Free Enterprise à Zeebrugge 1990, L'ESTONIA en 1994,...), et *aériens* un peu partout;
- Déversements de *produits toxiques* dans la mer (du mercure à MINAMATA de 1953 à 1961!) et dans un fleuve (dans le Rhin par SANDOZ à Bâle 1986);
- Une *explosion de gaz* sur un chantier coréen le 28 avril 1995 (une centaine de morts);
- L'accident de *chemin de fer* en Angleterre (1997), par défaillances de management;
- Les *inondations* (dans des *zones à risque*, comme VAISON-LA-ROMAINE, LAS NUEVES DE BIESCAS en Espagne en août 1996 se soldant par 72 morts au moins).

Trois raisons engendrent une gestion particulière du risque majeur:

- Sa faible fréquence (mais ses nombreux exemples?) rend le traitement plus complexe;
- Il concerne la collectivité et pas seulement l'entreprise responsable et donc implique les autorités publiques à tous les stades de la gestion des risques, et exige parfois une législation particulière; ainsi, l'accident de SEVESO en 1976 a induit la législation dite "Seveso" le 24 juin 1982);
- Il fait intervenir la notion de "*risque acceptable*", définie par un compromis entre les intérêts socio-économiques et la protection ou prévention. Elle concerne surtout le nucléaire, les transports dangereux, les déversements d'eau irradiée en mer (par l'usine de retraitement de LA HAGUE en Bretagne) et tous les types d'émissions de polluants.

Au *risque acceptable* est parfois opposé le *principe de précaution*, généralement appliqué lorsqu'il s'avère difficile ou impossible d'évaluer un risque majeur et de le réduire. Il se manifeste par des essais d'éradication, tel celui de la destruction de tout un troupeau lors d'une détection de maladie.

3.2.2 La Crise

La crise peut avoir des manifestations variées. Elle peut être larvée, se préparer pendant longtemps avant son éclatement final, ou elle peut être soudaine, comme une catastrophe dont elle est souvent la résultante, ce qui l'exclut d'une systématique de la gestion des risques. Une disposition curative, plutôt que préventive, est de développer des *Centres de Crise* destinés à fonctionner durant l'apogée de la crise pour coordonner les activités de gestion de la crise, et pour assurer une bonne communication vers les médias et les publics concernés.

Le Tableau 2 réunit les différentes classifications proposées.

Tableau 2. Typologie des risque

Criticité (fréquence, gravité)	Origine		Risques purs ou spéculatifs	Types de conséquences
Hasard	Internes		D'accident	Humaines
Majeurs (rares)	Externes		D'entreprise	Dommmages matériels
Ordinaires (occasionnels)	Clients, R.C. produits	Fournisseurs, Pièces défectueuses		Responsabilités diverses
Mineurs (fréquents)	Environnement, R. de pollution	Légal – Changement de règles		

4 Les parties intéressées et les acteurs

Les parties intéressées, dont le rôle a été précisé dans l'exposé sur «La Téléonomie» seront citées selon la logique du répertoire suivant: les victimes, les gestionnaires, les responsables, ceux qui en paient les réparations et les dommages, les bénéficiaires. On désigne par *sujets de risques* ceux qui en subissent les conséquences.

4.1 Les victimes potentielles

Les sujets du risque venant en tête de liste qui en supportent les conséquences *physiques principales*. Les victimes sont de trois types: *internes, externes et calamiteuses*.

a Les victimes internes à l'organisation "responsable" ou "cause" du sinistre

La plupart des législations estiment que les victimes internes doivent être protégées essentiellement par l'entreprise ou l'organisation cause du sinistre. La tendance récente est de remplacer la responsabilité subjective (du fait de la faute) par une responsabilité objective (du fait de l'objet), qu'il y ait faute ou non. En outre, la législation sociale détermine dans chaque pays les parts respectives de financement de la prévoyance (sécurité sociale) à supporter par l'entreprise, par l'Etat et par les victimes potentielles. Le déficit chronique des finances publiques de la plupart des Etats modernes soulève une controverse sur ce financement, la tendance récente étant de proposer de reporter la charge principale sur les victimes via le financement des risques par le marché de l'assurance des personnes privées.

b Les victimes externes à l'organisation qui est "responsable"

Tant qu'il ne s'agit pas d'un sinistre majeur, la plupart des législations ont un régime d'indemnisation des victimes allant aussi dans le sens d'une protection accrue des victimes, et donc d'une charge financière accrue pour les entreprises, que ce soit en "pré-loss" ou en "post-loss". La charge est en *pré-loss* si l'assurance est obligatoire.

Certains des sinistres majeurs, par leur ampleur, mettent en péril la capacité financière des entreprises, mais aussi de leur(s) assureur(s), si celui-ci (ceux-ci) n'ont pas pris la précaution se réassurer ou n'ont pas pu le faire. Le cumul des dommages et le grand nombre de victimes peut alors faire craindre l'incapacité de remboursement. Ce seront alors soit les collectivités, soit les victimes qui supporteront les conséquences financières du sinistre.

c Les victimes d'une calamité

En général, les catastrophes naturelles sont exclues des garanties proposées par les compagnies d'assurance du fait de l'interdépendance des dommages qui empêche le mécanisme de répartition des risques de jouer. On a vu l'exception française dans les zones à recours et les propositions belges de financer en partie ce risque dans la police d'incendie.

Dès lors, généralement, seuls les fonds de prévoyance ou de solidarité collective (fonds des calamités) acceptent de rembourser partiellement les dommages.

4.2 Les acteurs

a Dans les collectivités

- Les différents ministères en charge des problèmes sociaux;
- La protection civile dépendant souvent du ministère de l'intérieur;
- Toutes les institutions liées à la sécurité sociale;
- La médecine du travail, la médecine d'urgence ou de catastrophe;
- Les corps constitués (police, gendarmerie, magistrats);
- Les assistants sociaux.

b Dans les entreprises et les organisations

En interne:

- Les syndicats;
- Le gérant pour les PME (la concierge pour les immeubles parisiens);
- Pour les grandes organisations, un staff comprenant un spécialiste de sécurité générale ("loss control"), un analyste ("risk assessor" en anglais), un administrateur de sinistres ("claims manager") et différents cadres pour les risques spéculatifs. Toutefois, la spécialisation a pour défaut *la fragmentation* de la gestion des risques et la dominance de son traitement à court terme, ce qui s'oppose à l'évolution de son intégration.

En externe:

- Le courtier, la compagnie d'assurance, une association professionnelle;
- Des organisations de service en risk management:
 - Analystes et spécialistes du "loss control";
 - Services de traitement de données;
 - Consultants et sociétés d'audits en environnement et sécurité;
 - Les agents des marchés de l'assurance et de la réassurance et leurs intermédiaires;
 - Les fonds de calamité et autres cassettes publiques;
 - La collectivité et chacun d'entre nous.

4.3 Qui doit supporter les risques?

4.3.1 Les risques spéculatifs

Les risque spéculatif est couru volontairement par son preneur, qui en supporte normalement les conséquences. Toutefois, des événements étranges peuvent disloquer son estimation préliminaire, et c'est la couverture de telles interférences que recherche souvent le preneur de tels risques. Celle-ci est d'ailleurs légalement obligée pour certains risques, y compris l'indemnisation de ses victimes éventuelles et la sanction pénale dans certains cas de fautes. La pratique est beaucoup moins sûre que cet énoncé... Quoi qu'il en soit, il existe des techniques de *transfert partiel ou total des risques* dans leurs divers aspects, et des possibilités de *partage des risques*.

Cet aspect du risque "évalué mais pas dominé" est particulièrement à l'ordre du jour en matière de thérapeutique médicale, surtout en matière de chirurgie. Étant donné le grand nombre de cas et la perfection nécessaire de tous les éléments qui entrent en jeu lors d'une intervention médicale, on reconnaît un rôle du *hasard moral*, où le mot "hasard" a l'acception anglaise de "danger". Il implique que même en cas de compétence et prise en charge correcte, il peut toujours y avoir une malchance, un facteur non maîtrisable ou même une erreur humaine, dont les conséquences peuvent être très graves.

4.3.2 Le poids du risque pur

La charge du risque pur dépend de nombreux facteurs :

- Le degré – ou le type – de civilisation;
- L'attitude vis-à-vis du risque des individus et de la société et de ses organisations;
- Le sens de la responsabilité individuelle ou collective;
- Le sens de la solidarité jouant entre personnes d'un même groupe socio-culturel, entre groupes, entre générations (écologie);
- Les institutions, entreprises, et dispositions prises spécialement pour gérer les risques.

Il reste qu'un principe demeure: les conséquences d'un risque ne peuvent être réduites que moyennant un coût économique, que ce soit en prévention, ou en protection postérieure. Le *coût du risque*, que celui-ci soit composé de toutes les mesures de prévention qui peuvent éviter le sinistre, des mesures de protection ou de réduction des conséquences du sinistre, ou d'une combinaison des deux types – doit toujours être supporté (donc financé) par une ou plusieurs parties :

- La victime seule, ce qui non-solidaire, et certes pas civilisé;
- La totalité sera à charge des responsables *objectifs* des sinistres;
- Un partage circonstanciel (dont les parts sont à établir) entre les responsables, les victimes et un tiers ou une association de solidarité.

Les réponses à ces choix sont donc l'objet d'un débat de société et conditionnent l'orientation de la gestion des risques. Un éclairage objectif du problème est apporté par l'écllosion de "systèmes d'information de gestion des risques" – enfin des systèmes! – fondés aux premières loges sur des statistiques et des cas recensés, mais s'étendant aux analyses et à la jurisprudence.

Mais appréhender le hasard, ce n'est pas le subir: c'est simuler des éventualités, c'est parcourir l'univers des possibilités. Alors on se pose des questions, on devient *stressé*, on ne jouit plus de l'absence de lumière, de la paix des profondeurs. Bien que l'esprit exulte de ses craintes et de ses phobies, il parle le langage du silence, car l'«L'extase universelle ne fait aucun bruit».

On grimpe tout le temps à l'«arbre des possibles», selon le titre de WERBER, où on lit que «La pensée est le langage intérieur qui tient chacun de nous au courant de l'activité de son propre cerveau». Elle nous renseigne sur les analyses, les déductions, qui y ont cours.

«La liberté, alors, c'est de pouvoir préférer une pensée à une autre».

5 La gestion des risques

5.1 Les domaines concernés

Dans les pays anglo-saxons et scandinaves le "risk management" est resté longtemps centré sur l'assurance, mais a évolué dans deux directions d'*intégration*:

- En *amont* du sinistre potentiel: contrôle physique des risques potentiels, rétention ou transferts optimaux des risques;
- En *aval* du sinistre: procédures de récupération et contrôles physiques et financiers des conséquences.

En Europe du Sud, la gestion des risques se subdivise en deux disciplines:

- La gestion des risques *accidentels*;
- La gestion de risques *spéculatifs*, encore dominée par celle des risques financiers.

5.2 Les préoccupations majeures

La liste suivante donne, classés par nature, les risques qui sont la préoccupation majeure des entreprises, tels qu'ils sont déclarés dans des enquêtes récentes auprès de gestionnaires des risques de 400 entreprises européennes (effectuées en 1997-98 par l'Institut de Risk Management" et citées dans G. COLSON, cours de *Gestion des risques*, ULg, 2001).

Les priorités pourraient être déduites des pourcentages de réponses citant ce thème, mais en fait cela ne peut être élucidé faute de consensus sur la typologie, et du fait que les priorités varient selon le contexte et la nature des activités, ce qui va de soi. La liste présente est donc communiquée pour être correct vis-à-vis des répondants et rendre un service de synthèse, mais non pour hiérarchiser rigoureusement les dominantes.

Il est heureux cependant que, dans ces enquêtes, la *protection du personnel* soit nettement le souci primordial des entreprises (53% chez les petites et 77% chez les grandes), ce qui justifie l'élaboration d'un *plan de survie* et, surtout, protège son image de marque. Que ceci soit dû au bon cœur, à la bonne conscience des répondants ou au fait de la surveillance la plus rapprochée, ce consensus n'en est pas moins appréciable.

Les risques cités comme les plus importants sont:

- Les dangers relatifs aux *personnel*;
- L'*interruption* des activités (67% des répondants);
- Les *responsabilités* et la sécurité publique, réglementation (42%);
- La perte de *réputation* (33%);
- Les risques *financiers*;
- Les risques *pays* et *politiques* et le risque *produit*;
- Le feu, l'explosion, recherche et développement, les hommes-clés, l'environnement;
- Les risques *informatiques* sont très largement cités, mais tout le monde en a, et beaucoup de gens utilisent WINDOWS.

5.3 Les thèmes de la gestion des risques et leur pratique

La synthèse suivante parcourt des thèmes de la gestion des risques accidentels et donne quelques indications sur leur degré de prise en charge par les EAH. Elle est issue d'enquêtes menées parmi les grandes entreprises et les PME de la région liégeoise en 1992 par Françoise SCHROEDER. Ce répertoire est représentatif de la couverture de la gestion, déjà en 1992 nettement plus étendue que l'optique d'assurance prévalant aux États-Unis:

- *Les risques collectifs*
Les pouvoirs publics s'intéressent à la coordination des activités de prévention, de secours et de protection des personnes, des biens et de l'environnement et ce, d'autant plus qu'ils sont mis à la cause par l'opinion publique et... ses avocats. Des simulations de crise sont mises en oeuvre pour tester l'efficacité des mesures à prendre en cas de catastrophes industrielles;
- *L'analyse des causes d'un sinistre*
Elle est davantage pratiquée dans les petites entreprises (dans 86% des cas) que dans les grandes (74% des cas), évidemment les PME sont plus sensibles au problème qui menace plus facilement leurs résultats;
- Le *dépistage* et l'*identification* ne sont pratiqués systématiquement que dans 50% des grandes entreprises et dans moins du tiers des petites entreprises;
- *L'évaluation du coût de "survenance"* des risques jugés majeurs identifiés; il y aurait encore de 9 à 20% des entreprises qui n'en pratiquent aucune, surtout par manque de temps;
- Le *traitement des risques* est laissé dans plus de 50% des cas à l'expérience, le conseil extérieur n'étant sollicité que par de petites entreprises (17%) en faible nombre;
- *L'analyse du risque* (identification et évaluation) est davantage confiée à l'extérieur;
- Le *transfert contractuel des risques* se pratique davantage vers les fournisseurs pour les grandes entreprises et davantage vers les clients pour les petites entreprises. 59% des petites entreprises cherchent à s'assurer autant que possible contre 45% des grandes entreprises qui pratiquent plutôt la prise en charge;
- L'assurance des *risques majeurs* seulement (55% des cas);
- Les *mesures de prévention* sont prises dans environ 95% des grandes entreprises, où d'ailleurs les dépenses en matière de sécurité sont en hausse. Dans les petites entreprises prévaut la mentalité que l'assurance suffit pour nous prémunir du risque;
- En ce qui concerne *les risques majeurs*, le remplacement des ressources hors personnel est prévu dans près de 50% des grandes entreprises en cas de sinistre grave, contre moins de 40% dans les PME;
- Le recours au crédit bancaire en cas de coup dur, mais ce sont surtout les grandes entreprises (61% d'entre elles) qui ont prévu des réserves spéciales pour certains sinistres (contre 24% chez les PME).

5.4 Définition proposée

La gestion des risques concerne initialement l'*entreprise*, dans une optique résolument *micro-économique*, mais s'est largement étendue, et devient *macro-économique* et sociologique dès que les risques deviennent majeurs.

En conséquence, il existe plusieurs branches de la gestion des risques :

- La gestion des risques individuels;
- La gestion des risques d'entreprise;
- La gestion des risques publics comprenant:
 - Celle des risques des institutions et entreprises publiques;
 - Celle des risques menaçant la société.

Ceci conduit à la définition suivante, très large d'esprit car elle implique à la fois le critère de l'échec et celui de la perte :

La gestion des risques est une philosophie et un ensemble de techniques et méthodes de gestion regroupées en processus visant à atteindre au mieux, ou selon un compromis en cas de conflits d'intérêts, les objectifs des divers acteurs décisifs (qui ont voix de décision) engagés dans une activité ou un ensemble d'activités liées qui peuvent résulter de la participation à une entreprise, à une organisation, ou à tout système social.

Les objectifs prioritaires de la gestion des risques sont les sauvegardes des personnes, des biens, de l'environnement que la ou les activités liées peuvent menacer. La répartition optimale entre prévention, protection, rétention, transfert se fera au moindre coût social et économique.

5.5 La téléonomie de la gestion des risques

La synthèse suivante donne les priorités des contributions de la gestion des risques issues des réponses de 127 entreprises anglaises à l'enquête de Nottingham, selon l'étude présentée par ASHBY and DIACON (4th Euro Conference on Risk Management, Liège, May 1994). Les dominantes des répondants sont construites à partir de l'échelle de réponse, du score "1" le "moins important" au score "5" :

Du point de vue des *répulseurs* :

- Limiter des recours juridiques de la part des employés (81,8%), des consommateurs (81,8%) ou en vue;
- Éviter une détérioration de l'environnement (ce qui porterait atteinte à leur image publique (82,3%);
- Éviter des poursuites contractuelles, pénales ou statutaires, soit une vision de la *discipline* en terme de répulseurs.

Du point de vue des *attracteurs* :

- Se mettre en règle avec les réglementations nationales en ce qui concerne la sécurité et la santé des employés (84%), la sûreté des produits (80,2%), la sûreté de l'environnement (74%);
- Engendrer un bénéfice direct aux actionnaires de la firme via une réduction du "risque systématique d'entreprendre", décrit comme l'occurrence possible de désastres de grande ampleur que forcément on ne peut diversifier;
- Éviter les effets coûteux de la détresse financière ou de la banqueroute. Il semble que les considérations fiscales (l'évasion fiscale) ou de réduction du coût des dettes soient ici secondaires.

Une conclusion sévère est à tirer de ce rapport: ces contributions du risk management ne sont *pas systémiques*! On ne peut bien sûr leur reprocher leur réalisme – elles sont citées aux premières loges dans des enquêtes sérieuses – mais elles ne visent qu'une certaine *protection*, presque a posteriori, et une *compensation* au cas où quelque chose arrive. En fait, c'est comme éviter d'être coupable d'"imprévoyance", et se soucier surtout du nirvana des Chefs.

Or les *systèmes* en gestion du risque impliquent une *intégration* et une *éthique* de la gestion vis-à-vis des parties intéressées et de l'environnement.

5.6 Processus de la gestion des risques

5.6.1 Les valeurs à préserver

Un gestionnaire des risques doit se construire un ensemble de *valeurs* qui lui permet de distinguer celles qui sont secondaires ou prioritaires; la mission qui lui est confiée devrait être compatible avec ses valeurs morales. Il pourrait, par exemple, se fixer l'échelle de priorité suivante:

- Protéger la vie des personnes internes et externes (c'est l'effet *pompier*!);
- Protéger la santé et l'intégrité physique (et morale) des personnes que l'activité de l'EAH peut menacer;
- Valoriser et protéger le patrimoine de l'EAH;
- Protéger le patrimoine externe que l'activité d'entreprise peut menacer;
- Après les priorités citées, minimiser le coût du risque et assurer le confort des Chefs.

5.6.2 Le processus de gestion des risques à l'américaine

Le "risk management" à l'américaine, comme signalé plus haut, propose un ensemble de techniques qui remontent de la gestion des assurances vers une plus grande intégration; Les composantes reconnues, qui seront précisées ensuite, en sont:

- Risk *Assessment*;
- Risk *Control*;
- Risk *Financing*;
- Risk *Administration*.

a Le "risk assessment"

Cette composante est le correspondant de l'"analyse" en français; elle a pour tâches:

- L'identification des *sources* de danger de pertes;
- L'évaluation de la *fréquence* et de la *sévérité* des pertes potentielles;
- L'établissement d'une échelle de priorité quant à la surveillance et au traitement des événements susceptibles de provoquer des pertes, en distinguant les événements attendus des événements dits "peu probables" ("unexpected").

b Le "risk control"

L'acception du terme "control" en américain doit ici surtout avoir pour acception en français de "maîtrise de", s'opposant à "laisser faire n'importe quoi". Il est souvent spécifié selon:

- Le risque *physique*, qui concerne plutôt l'ingénierie et le domaine médical;
- Le risque *financier*, celui qui rend le plus nerveux.

Ce "risk control" implique des calculs économiques orientant les mesures de prévention et de protection. Les belles théories, jamais mises en œuvre, y mentionnent quatre tâches principales:

- "Avoidance decision": on décide soit de lancer ou continuer une activité à risque en la planifiant (planning), soit de l'abandonner pour cause de risques trop élevés;
- "Loss prevention": la mise en place de mesures de prévention des risques qui visent à diminuer la fréquence de réalisation.
- "Loss reduction": la mission est de réduire la sévérité potentielle. Elle implique la mise en place de mesures de protection contre les conséquences de la réalisation des risques (par exemple le port du casque, les extincteurs automatiques, les coupe-feux, les escaliers de secours);
- "Contractual transfer": transferts par contrat de la surveillance des biens (société de gardiennage) ou d'autres activités de maîtrise des risques.

c Le risk financing

Les mesures suivantes sont généralement associées au "risk financing":

- Risk *retention*:

Maintenir le risque (la "rétention"), mais en s'approvisionnant éventuellement en vue des conséquences financières possibles de sa réalisation;

- Risk *sharing*:

L'entreprise partage le risque avec d'autres partenaires. Quatre possibilités principales de partage existent:

- *Loss sensitive insurance programs*
Différents contrats peuvent être conclus avec les compagnies d'assurance pour que l'entreprise soit financièrement pénalisée ou récompensée selon que son taux de sinistres augmente ou diminue;
- *Pooling mechanisms*
Des mises en commun de risques avec d'autres entreprises de la même branche sans aller jusqu'à la création d'une captive;
- *Captives*
Création d'une compagnie captive d'assurance ou de réassurance;

- *Risk retention group*
Groupement d'entreprises ou de filiales d'un groupe ayant en commun un programme de maîtrise des risques;
- *Risk transfer*:
 - Le *transfert* classique de risques consiste à choisir une police d'assurance adaptée aux risques à couvrir;
 - Un transfert moins classique, mais néanmoins fort pratiqué, consiste à élaborer un *contrat* faisant supporter le risque ou ses conséquences par le client, par un fournisseur, par un distributeur ou par un sous-traitant.

d Le "risk administration"

L'*administration* des risques a un répertoire typique des cours les vulgaires de gestion administrative. Elle organise des tâches servant aux autres composantes, ce qui implique:

- La *collecte* des données et la recherche de sources d'information;
- La *négociation* et la gestion des polices d'assurances;
- La *gestion des sinistres* ("claims management") et du contentieux;
- L'organisation des *contrôles* périodiques de risques, leur audit éventuel;
- L'établissement d'une *communication* efficace des procédures de risk management dans tous les départements;
- L'élaboration d'une *politique* générale du risque, qu'il convient de détailler ensuite avec chaque département;
- L'établissement, la gestion et le contrôle des *budgets* de prévention, de sécurité et de protection;
- La description des tâches des *acteurs* opérationnels.

Cette grandeur de vue très américaine peut être confrontée à la sagesse de LAO T'SEU:

« Maxime du stratège:

Ne prends pas les devants, laisse-toi attaquer
Au lieu de progresser d'un pouce recule d'un pied

C'est là ce qu'on appelle avancer sans bouger
Céder sans retrousser ses manches
Capturer l'ennemi sans jamais l'affronter
Brandir une arme inexistante

Sous-estimer son ennemi voilà le pire
C'est déjà perdre son trésor
Et lorsque deux armées en viennent à combattre
La victoire revient au camp qui sait pâtre »

5.6.3 La gestion des risques devient "systémique"

La gestion des risques qui intègre les risques purs et des risques mixtes est fort bien décrite dans ses différentes phases par A. CHEVALIER et G. HIRSCH (*Le risk management, pour une meilleure maîtrise de l'entreprise*, Entreprise moderne d'éditions, Paris, 1981, p.9); ces qualités la font figurer dans l'Encart 1.

Encart 1. Le "risk management" selon CHEVALIER et HIRSCH

«Le risk management est une méthode qui substitue à l'approche traditionnelle, défensive et passive exclusivement fondée sur le transfert des risques à l'assureur une approche active et offensive basée sur la maîtrise des risques, l'assurance n'étant plus "la seule solution" aux problèmes posés, mais un moyen important et efficace parmi d'autres de financement de leurs conséquences.

La gestion des risques s'attache à anticiper les pertes éventuelles et à en diminuer les effets plutôt que d'y faire face avec plus ou moins de succès lorsqu'elles se sont produites.

Les pertes auxquelles se trouve confrontée une entreprise sont situées dans trois domaines distincts : les actifs, le personnel et la responsabilité. Le fait que la gestion des risques doit s'appliquer à ces trois domaines implique des interventions auprès de tous les départements de l'entreprise afin de collecter les renseignements indispensables. Le responsable de cette mission obtient des résultats positifs uniquement s'il bénéficie de la coopération de tous les cadres de l'entreprise; aussi, sa position dans la hiérarchie doit-elle être suffisamment élevée pour que ses rapports avec les autres en soient facilités.

La mise en oeuvre d'un programme de maîtrise des risques a donc pour objectif essentiel de libérer le chef d'entreprise et son "chef d'état-major" des préoccupations liées aux risques statistiques et de leur permettre de se consacrer à la gestion des risques dynamiques, c'est-à-dire ceux encourus volontairement, au plan économique, dans un but de développement de l'entreprise».

5.6.4 Une "fonction de gestion?"

Les recommandations de CHEVALIER et HIRSCH, pleines de sublimes intentions – par ailleurs parfaitement déclarée – correspondent tout-à-fait aux composantes du "risk management" américain qui vient d'être typifié. De la sorte, il est permis de réunir les deux en un processus de gestion des risques homogène.

C'est ce qui conduit ici, comme aboutissement, à placer l'ensemble de ces considérations sur la gestion des risques sous l'encart 2, qui en vise une *intégration* suggérant de la globaliser pour en faire en quelque sorte une *fonction de gestion*. La démarche est alors analogue à celle qui prévaut pour la mise en place d'un "système-qualité", ce qui est logique vu les communautés qui prévalent entre ces deux problématiques.

Reste à y convier les "parties intéressées", mais elles interviendront dans la conclusion sur l'éthique de la gestion des risques.

Encart 2. Intégration de la fonction de gestion des risques

Les thèmes

Les risques collectifs
L'analyse des causes
Le dépistage
L'identification
L'évaluation
Le traitement
Le transfert contractuel
L'assurance des risques majeurs
Les mesures de prévention
Le remplacement des ressources
Le recours au crédit

Le processus

Assertion des risques

Sources
Fréquences
Sévérité
Priorités de surveillance
(risques attendus,
risques "peu probables")

Maîtrise

Poursuivre ou non l'activité
Prévention réduisant la fréquence
Protection réduisant la sévérité
Transfert contractuel

Financement

Rétention des risques
Partage des risques
Bonus-malus
"Pools" de risques
Captives
Groupements de rétention
Transferts
Par police d'assurance
Par contrat de dégagement

Administration

Collecte et traitement de données
Négociation (des polices et contrats)
Gestion des sinistres
Contrôles et audits
Communication des procédures
Élaboration d'une politique générale
Gestion des budgets
Affectation des tâches des acteurs

La téléonomie

Personnel

Réduire les coûts de la responsabilité vis-à-vis du personnel
Se conformer aux règlements d'hygiène et sécurité
Obtenir un personnel plus productif
Satisfaire les règlements de sécurité

Clientèle

Satisfaire aux règles de sécurité concernant les consommateurs
Réduire les coûts de la responsabilité vis-à-vis des consommateurs
Réduire la perte de confiance des consommateurs

Actionnaires

Réduire l'effet du risque systématique

Extérieur

Réduire les coûts de la responsabilité légale vis-à-vis de l'environnement
S'assurer d'une bonne image publique
S'assurer d'une approche éthique des affaires

Une éthique multi-juges

Les *intervenants* externes:

Courtiers, assureurs
Bureaux d'analyse
Délégués de SHELIT
Secours et protection civile
Corps constitués
Assistants sociaux

Les *acteurs* internes:

Personnel opérationnel
Gérants
Représentations syndicales
"Fragmentation" en:
Analystes
Administrateurs
Personnel expert et spécialisé

6 Une éthique multi-juges

La gestion des risques est un des bons exemples où la "thèse de finalité", parmi celles proposées dans l'exposé sur «La Téléonomie», implique la *satisfaction des parties intéressées*. En effet, elle ne peut souvent, en cas de conflits d'intérêt, que viser un compromis entre les attentes de divers acteurs et parties impliquées.

On envisage souvent la gestion des risques comme un ensemble de tâches confiées à un département, à une personne (part-time ou full-time) dans une organisation, un EAH, ce qui revient à considérer que cette activité est essentiellement interne. Cependant, plusieurs facteurs donnent de l'ouverture à cette vision des choses :

- Une partie des tâches de la gestion des risques est souvent sous-traitée auprès des compagnies d'assurance et/ou des courtiers d'assurances, qui jouent un rôle de conseil en matière de prévention et de couverture des risques, et un rôle d'administration des tâches de gestion des sinistres de l'entreprise;
- Les délégués des établissements de "Sécurité et d'Hygiène" imposés par la loi ont en principe un rôle de défenseur des travailleurs au sein de l'entreprise, étant ainsi nolen volens des sortes d'agents de l'état, bien que payés par l'entreprise ou l'institution;
- En cas de réalisation de risques majeurs, l'entreprise est amenée à céder une partie de ses prérogatives aux services de secours ou de protection civile qui viennent circonscrire le sinistre.

On voit ainsi que l'EAH n'est pas seule maîtresse de sa fonction de gestion des risques, laquelle fait appel aussi à des acteurs décisifs externes. Les conflits d'intérêts, les attracteurs et répulseurs des diverses parties intéressées exclut donc la recherche directe d'un optimum unique. En effet, une telle optimisation exigerait deux conditions :

- Exprimer en unités monétaires tous les objectifs de la gestion des risques;
- Établir une "super fonction" optimisante qui puisse traduire correctement les préférences sur chaque critère, et entre les critères.

Pour être éclairé sur la difficulté de réaliser et concilier ces deux conditions, il faut et il suffit de prendre connaissance de l'exposé «Vers le Décideur artificiel». L'analyse et l'*aide à la décision multicritère* y montrent que la solution possible à ces conflits d'intérêts qui naissent toujours dans des tâches impliquant des choix sociaux se trouve dans la recherche d'un *compromis efficace multicritère*.

Un tel compromis se situe entre la recherche du coût social minimum que pourrait procurer une gestion des risques très protectionniste, mais qui se traduirait par des dépenses excessives et la recherche d'un coût minimum économique du risque; celui-ci pourrait dégrader les indicateurs sociaux et souvent néglige l'éthique et les coûts écologiques que suscite à court et à long terme toute activité humaine.

