

# Introduction

---

Les années 2000 semblent marquer une nouvelle ère. Les attentats du World Trade Center et de Madrid, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, le Tsunami en Asie du Sud-Est, l'ouragan *Katrina*, les violences urbaines de novembre 2005 ou encore les scandales financiers d'Enron et de la Société Générale, sont autant d'événements différents qui semblent mettre en lumière l'urgence et l'exigence de maîtriser les risques. Dans ce contexte, la diversification du danger semble interpellé non seulement les institutions publiques dans leur ensemble (État, collectivités locales, institutions internationales), mais également, et fait peut-être plus surprenant, les entreprises.

En effet, pour un œil non initié, les entreprises semblent se réveiller d'un profond sommeil par rapport à la question de la gestion des risques. Dans la presse et les colloques, on découvre par exemple qu'elles engagent leur responsabilité sociale en développant des stratégies visant à protéger leur environnement et les Droits de l'homme, que les industries semblent plus sensibles à la sécurité de leurs salariés et qu'elles commencent à recourir à des spécialistes de la gestion de risques : les risk managers.

Or, si l'on y regarde de plus près, on s'aperçoit qu'en réalité la gestion des risques au sein des entreprises est loin d'être une préoccupation nouvelle. Il faut rappeler, sans revenir à des périodes trop lointaines, que dès les années 1970-80, la gestion des risques était une question cruciale. À ce titre, en 1985, Patrick Joffre et Gérard Koenig, deux professeurs de gestion, estimaient que les entreprises étaient déjà dans l'obligation d'élaborer une stratégie par rapport à leurs risques financiers et opérationnels. Leur analyse s'appuyait alors sur deux phénomènes montants :

– D'une part, la montée de l'*assurantialisation* ; les entreprises, recourant de plus en plus à des contrats d'assurance pour protéger leurs actifs, se voyaient imposer par leur assureur la mise en œuvre de dispositifs de prévention et de sécurité.

– D'autre part, la *financiarisation* des économies capitalistes ; en effet, le passage progressif d'une économie d'endettement à une économie de marchés financiers rendait les modes de financement complexes et nécessitait par conséquent un investissement plus important de la part des entreprises en matière de mesure et d'évaluation des risques.

En outre, l'actualité de l'époque poussait déjà les entreprises à faire preuve de réactivité vis-à-vis des menaces qui pouvaient les affecter. Pour mémoire, on peut rappeler que les accidents de Seveso en Italie en 1976 et de Tchernobyl en Ukraine en avril 1986 interpellèrent fortement l'opinion publique et obligèrent nombre de décideurs concernés par les risques industriels à prendre des mesures de sécurité draconiennes afin d'éviter la résurgence de telles catastrophes.

Cependant, reconnaissons aussi que si la gestion des risques n'est pas une préoccupation nouvelle pour les entreprises, ces dernières s'étaient quelque peu désintéressées de cette thématique au cours de la décennie 1990. En effet, en interrogeant des experts ou des dirigeants d'entreprise, on se rendait vite compte que la gestion des risques n'était pas traitée en tant que telle mais diluée entre différents services : juridiques, financiers, achats, ressources humaines, sécurité. Au cours de la décennie 1990, cette thématique paraît donc oubliée ou, du moins, n'a plus une place aussi affirmée qu'au cours des années 1980.

Or, en ce début de troisième millénaire, un nouveau renversement de tendance semble se dessiner. La question de la gestion des risques est à nouveau accueillie avec un vif intérêt par les entreprises et leurs dirigeants. Ainsi, d'après une étude de Marsh, sur un échantillon de 950 dirigeants interrogés dans onze pays d'Europe, entre 2001 et 2004, leur degré d'implication et d'investissement a augmenté substantiellement puisque 60 % accordent plus d'importance à la nécessité d'évaluer les risques de leur firme. Comme nous l'avons mentionné, cette revitalisation doit, en partie, son explication à l'apparition de nouvelles catastrophes qui auraient pu être mieux gérées. Le nombre de morts résultant du 11 septembre 2001, du Tsunami du 26 décembre 2004 ou de l'ouragan Katrina du 25 août 2005 aurait certainement pu être réduit considérablement si des mesures de précaution satisfaisantes avaient été mises en place.

Mais, de manière plus générale, on peut affirmer que c'est l'émergence de nouveaux risques qui attirent l'attention des entreprises. Par exemple, la cybercriminalité, fruit de l'explosion de l'Internet, ou

la violence sont des risques inédits pour les entreprises qu'elles se doivent maintenant de gérer, sauf à mettre en péril leur activité économique. Par rapport au risque que représente la violence, il suffit pour se convaincre de son importance auprès des entreprises de penser aux événements du 11 septembre 2001. Outre les milliers de morts que ces attentats ont entraînés, ils ont eu un impact brutal sur le milieu des affaires et participé à l'effondrement de l'activité économique de l'ensemble des pays occidentaux.

Partant de ce constat, comme les risques semblent avoir muté et proliféré pour les entreprises, cela nous amène alors à nous demander si la gestion de risques a également évolué au cours de ces trente dernières années. Par définition, la gestion des risques est une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Ce qui signifie que si les contours des risques ont changé, les méthodes de mesure et de traitement devraient avoir aussi évolué. Est-ce que cela s'est effectivement produit ? Les entreprises sont-elles entrées dans une nouvelle ère de la gestion des risques ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations et avant toute chose, nous essayerons de présenter de manière différenciée les risques devenus des « *risques traditionnels* » pour l'entreprise, des nouveaux risques. Quelle est la nature précise de ces nouveaux risques et en quoi sont-ils une nouveauté ? Sont-ils plus « *imprévisibles* » que les précédents ? Représentent-ils une plus grande menace pour les sociétés ? Quel est leur coût ?

Dans un deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux acteurs des risques, pas seulement à ceux qui les préviennent mais aussi aux producteurs de risques. Par exemple, qui sont les auteurs du piratage sur Internet ? Parallèlement, qui sont ceux qui protègent l'entreprise et comment celle-ci est-elle organisée pour y faire face ? Nous verrons, chose relativement étonnante, qu'avec l'apparition de ces « nouveaux risques », le réseau d'acteurs de la prévention des risques s'appuie de nos jours sur des ressources peu utilisées précédemment par les entreprises mais qui représentent des ressources ancestrales, à savoir la police, la justice et les citoyens.

Dans un troisième chapitre, nous présenterons les outils qui permettent d'identifier et d'évaluer ces différents risques. Nous verrons comment l'apparition d'une nouvelle vague de risques met en question

l'évaluation traditionnelle des risques et oblige à adopter une perspective plus dynamique. Plus que la mesure et l'évaluation, l'anticipation devient le leitmotiv des nouvelles politiques de gestion de risque.

Dans un quatrième chapitre, nous étudierons quelles sont les méthodes pour traiter les risques. Le bilan qui sera fait pourra surprendre : si évidemment la gestion des risques a gagné en technicité, elle a peu évolué en matière de représentation. La prolifération des experts n'a pas permis de renouveler la pensée en matière de traitement des risques. Les barrières virtuelles ont remplacé les barrières physiques. Les écrans de surveillance remplacent peu à peu la surveillance humaine. Mais ces dispositifs, aussi sophistiqués soient-ils, n'ont pas engendré de bouleversements cognitifs par rapport à ces champs d'investigation.

Or cela ne va pas sans poser des difficultés. Les entreprises en particulier et la société en général se trouvent démunies par rapport aux transformations sociétales et techniques de ces deux dernières décennies. Que proposer pour sortir du cercle de la violence qui paupérise certains territoires en France et rend improbable l'investissement de la part des entreprises ? L'incapacité des entreprises à lutter efficacement contre les risques « nouvelles générations » n'a-t-elle pas une incidence sur leur image et leur légitimité ?

Dans un cinquième chapitre, et c'est peut-être là la grande nouveauté, nous verrons que les risques ne sont plus seulement le problème des entreprises, mais de bien d'autres organisations (les collectivités locales, l'Éducation nationale, les associations...). Comme les risques ne sont plus du ressort unique de l'entreprise, cette dernière est conduite à se coordonner et à travailler avec de nouveaux partenaires avec qui elle n'avait pas ou peu l'habitude de travailler. Nous parlerons alors de « *gouvernance du risque* » et nous présenterons les avantages et les problèmes posés par cette nouvelle gestion du risque. Nous verrons notamment que cette nouvelle structure de gouvernance atténue un certain nombre de risques connus et en produit de nouveaux liés à la complexité du partenariat.

Enfin, nous terminerons par le pendant du risque, la crise et sa gestion. Nous verrons qu'à nouveaux risques, nouvelles crises. Malgré cette observation, nous constaterons qu'il n'existe pas de nouveau modèle de gestion de crise. La conséquence, des coûts financiers inédits...