E.S.T.

ECOLE SUPERIEUR DES TRANSPORTS

Mémoire de fin d'études

66e Promotion 2013

« La fonction « risk manager » appliquée aux PME de transports routiers »

Arnaud RICHTER

Directeurs de mémoire :

DME : Jean Luc Lebascle - Professeur Supply Chain - ingénieur Conseil.

DMP : Valérie Marie Plessis - Juriste Actri Assurance.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je tiens avant tout à remercier tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé durant mes deux années à l'EST, mon entreprise S.L.T.I d'avoir accepté cette formation et les collègues qui m'ont remplacé pendant que je suivais cette formation.

Après quinze ans de vie professionnelle même s'il faut l'envie et la motivation pour reprendre des études, le professionnalisme des intervenants et des encadrants en particulier Christophe et Caroline, toujours disponibles, a facilité cette démarche très enrichissante.

Je souhaite également remercier mes directeurs de mémoire, Jean Luc Lebascle et Valérie Marie Plessis pour leur écoute, leur disponibilité et leurs précieux conseils qui m'ont aidé à la réalisation du mémoire.

Rien de cela n'aurait été possible sans le concours et la compréhension de mes proches, mes amis, Fabien et Sybille pour leur accueil à Paris durant mes semaines de cours, mon épouse Tania et ma fille Sofia, mes parents.
Je les remercie pour la patience dont ils ont fait preuve et leur soutien tout au long des deux années que dure la formation.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Sommaire

INTRODUCTION 4

PREAMBULE 8

1E PARTIE : IDENTIFIER, DECIDER ET FAIRE EXERCER LE « RISK MANAGEMENT » DANS UNE PME DE TRANSPORT ROUTIER 9

Définition et périmètre du « risk management ». 9

La fonction « risk manager » dans le système « risk management ». 23

Cartographie des risques dans une PME de transport routier de marchandise. 47

2E PARTIE : REUSSIR L'IMPLANTATION D'UNE POLITIQUE DE « RISK MANAGEMENT » DANS UNE PME DE TRANSPORT ROUTIER 64

Fixer la politique générale de gestion des risques. 64

Réussir la mise en place du « risk manager » ou de la structure de gestion des risques choisie. 73

3E PARTIE : GENERALISER LA MAITRISE DES RISQUES DANS UNE PME DE TRANSPORT ROUTIER 78

Analyser, développer les solutions existantes pour traiter un risque 78

Surmonter les catastrophes et les crises 85

CONCLUSION. 89

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Introduction

Le monde du transport et plus particulièrement le transport routier de marchandises s'inscrit dans un domaine d'activité considérée comme comportant des risques élevés. Les chefs d'entreprises du transport et des chargeurs doivent prendre en compte une multitude de paramètres contraignants et cela dans des domaines très variés. L'exigence de plus en plus formelle des clients, des collaborateurs, des actionnaires, des agences de notations, de la concurrence, des partenaires sociaux, et de ce qu'on appelle plus largement la société civile devient telle qu'il paraît difficile de se concentrer sur le but premier du métier : transporter une marchandise.

Même si le transport se définit par l'action consistant à transporter une marchandise ou une personne d'un point A à un point B, ce métier est exposé en permanence aux différentes natures de risques, prévisibles ou pas, et avec des impacts sur les entreprises plus ou moins importants.
Dans chaque étape du processus le risque demeure présent et peut à tout instant compromettre le bon déroulement des opérations, la satisfaction des besoins, l'activité du chargeur et donc la pérennité du transporteur.
Pendant le chargement, la manutention, le stockage lors du transport à proprement parler et de la livraison, on peut subir :

- Les intempéries et aléas climatiques
- La congestion du réseau routier
- Les vols de marchandises ou de véhicules
- Les pannes
- Les mouvements sociaux
- Les contrôles routiers (augmentation des radars fixes)
- L'attitude, les compétences et le sérieux du chauffeur
- Le Retard au chargement au déchargement

Nous pourrions aisément multiplier les exemples. En outre, il existe d'autres origines de risques liées aux questions de temps : les délais de livraison optimisés au maximum, les heures de livraison imposées, les pénalités de retard et le stress procuré par cet ensemble de contraintes s'avèrent être autant de foyers générateurs de risques.

Pour autant le risque ne se limite pas à une connotation négative, synonyme d'échec et de pertes humaines, matérielles et/ou financières. Le

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

risque offre l'opportunité de gagner de nouvelles parts de marché, de créer un nouveau produit.[1] Le rôle du chef d'entreprise est de savoir où placer le curseur sur l'échelle risque / opportunité. L'importance de cette décision peut remettre en question la pérennité d'une société.

Nous constatons que dans les PME de transport routier de marchandises représentées à 97% par des sociétés de moins de 50 salariés, les acteurs connaissent très bien le cœur de métier et gèrent les risques quand ils se présentent à eux. Leur expérience, leurs capacités d'anticipation, les obligations érigées par le législateur ainsi que les polices d'assurances souscrites leur permettent de passer outre les nombreux risques qui caractérisent la profession.
Pourtant, il n'existe pas de réelle politique et système de « risk management » permettant d'offrir une sérénité et des mesures préventives de pérennité au top management, permettant au chef d'entreprise de se consacrer à des tâches stratégiques de développement.

C'est le sujet que nous souhaiterions traiter dans ce mémoire. Permettre aux PME de transport routier de marchandise de fixer au sein de leur structure une politique de « risk management ». Créer un poste de « risk manager » et/ou mettre en place des outils facilitant la visibilité sur les risques encourus et les solutions adaptés pour :

- les supprimer ;
- les diminuer ;
- les transférer ;
- les accepter.

Donner des outils au chef d'entreprise lui permettant d'évaluer la part de risque que sa société doit prendre pour être et demeurer compétitive sur le long terme.

La fonction « risk manager » se retrouve essentiellement dans l'organigramme des sociétés du CAC 40, rattachée le plus souvent directement à la direction générale. Le « risk manager » construit et conduit une stratégie permettant de répondre à la politique fixée par l'entreprise

[1] « Les théoriciens de l'économie expliquent depuis longtemps qu'entreprendre c'est prendre des risques et que le gain est la contrepartie du risque d'entreprendre ».VERET, C., MEKOUAR, R., 2005. Fonction : Risk manager, 354p

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

pour répondre aux impératifs définis par les actionnaires, le personnel, les clients, les institutions.

Notre but étant de mieux appréhender cette fonction et l'importance de ses missions, il sera important de connaître l'historique, l'évolution d'un métier en constante mutation depuis son émergence en France dans les années 1970. Nous définirons également le poste, son rattachement hiérarchique, ainsi que ses contributions aux démarches de RSE[1] de l'entreprise.

Nous verrons comment cartographier les risques en fonction de leur fréquence et leur gravité dans une PME de transport routier de marchandises, composante essentielle du processus de gestion des risques.
Nous étudierons l'implantation d'une fonction « risk manager » dans une entreprise, l'accompagnement nécessaire et indispensable au changement organisationnel permettant l'optimisation de ce choix stratégique.

Une fois la politique de « risk management » et de ses composantes établie, nous nous attacherons à trouver les solutions répondant à une généralisation et un à déploiement de la maîtrise des risques dans une PME de transport routier, outils indispensables au chef d'entreprise pour réduire, prévenir, transférer ou accepter les risques. Nous étudierons à travers des scénarios catastrophes, l'organisation nécessaire, les stratégies à mettre en place, la communication permettant de surmonter les crises.

Quelles que soient les tailles et les activités hétérogènes des PME de transport routier de marchandises, chacune d'entre elle s'avère exposée à de nombreux risques. Le but de ce mémoire est de donner aux entreprises des méthodes simples et de tenter de fournir une feuille de route pratique et réaliste en termes d'actions de formation, de sensibilisation, de

[1] La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité. http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

communication et d'organisation. Il s'agit de proposer des solutions adaptables à chaque type de société de transport, permettant d'intégrer la gestion du risque à tous les niveaux de l'entreprise à travers une politique générale concrète et en adéquation avec l'activité.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Préambule

L'étude s'appuiera sur l'activité d'une PME de transports, la S.L.T.I. (Société Lorientaise de Transports Internationaux). Créée en 1963, la société est aujourd'hui spécialisée en transport de lots de carrelage en provenance d'Espagne.

Sa flotte est constituée de douze ensembles Tautliner, quatorze chauffeurs, de deux exploitants, d'un comptable, d'un mécanicien, et d'un directeur.

Nous nous efforcerons à travers l'activité de cette société de trouver des solutions viables et en adéquation avec sa taille permettant de mettre en place une politique de « risk management ».

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

1e Partie : Identifier, décider et faire exercer le « risk management » dans une PME de transport routier.

1 Définition et périmètre du « risk management ».

a Origines et évolution de la fonction

Les prémices du « risk management » apparaissent au siècle des Lumières lorsque le danger devient un objet de connaissance et non plus le seul fait de forces étranges sacrées ou inconnues de l'homme. Ce n'est qu'à partir de la révolution industrielle que l'homme va réellement commencer à considérer le risque comme un objet d'étude en vue de sa maîtrise. La fonction « risk manager » s'est forgée sur le terrain dans plusieurs continents, les pratiques ont convergé vers une méthodologie globale.
Les éléments déclencheurs sont de plusieurs natures :

- développement industriel avec son lot de risques accrus
- internationalisation des échanges de biens et de services
- progrès scientifiques et technologiques
- découvertes génétiques
- accroissement économique générant des concentrations de richesse : conséquences des sinistres considérables
- mutations des modes de communications : information plus rapide, mise à jour des inégalités
- expansion de la société de consommation aiguisant l'exigence des consommateurs en termes de services et de sécurité
- augmentation des catastrophes naturelles et événements climatologiques
- méthode de production, transformation des matières et composants et optimisation des biens et équipements qui fragilisent leur exploitation.

L'ensemble de ces éléments contribue à l'accroissement des risques et donc à la nécessité de les connaître, les appréhender en terme d'impact, les limiter et les contrôler (identification, préconisation, maîtrise des impacts).
La fonction « risk manager » avec l'augmentation des risques s'est progressivement constituée à travers :

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- l'achat d'assurances ;
- la sûreté de fonctionnement dans l'industrie ;
- la régulation des banques ;
- le contrôle qualité à tous les niveaux ;
- la responsabilité contractuelle et l'indemnisation des victimes ;
- la nécessité d'audit ;
- la nécessité de conformité réglementaire et diverses normes professionnelles.

La première fonction « risk manager » identifiée est apparue aux Etats-Unis dans les années 1970 chez les assureurs pour le compte de leurs clients industriels. Ces clients étaient demandeurs d'innovation pour la maîtrise des risques liés à la sophistication des techniques. Cette approche s'est étendue aux grands prestataires de services et aux établissements financiers, leur but consistait à transférer le coût des risques au secteur de l'assurance et aussi à trouver des solutions pour diminuer la fréquence des sinistres et leur impact. Progressivement les acheteurs d'assurances se sont transformés en gestionnaire de risques. Cette demande concerne aujourd'hui toutes les sphères de l'entreprise.

Les faillites des années 1990 touchant les grandes entreprises ont accentué le phénomène et le besoin d'anticipation des crises et des sinistres.
Peu à peu les sociétés plutôt que de stagner dans le défaitisme ou le précautionnisme ont intégrées que le risque, bien maitrisé, peut être transformé en opportunité.

Plus récemment de nouveaux enjeux viennent compléter l'activité des « risk manager » : cela consiste à coordonner la gestion globale des risques de l'entreprise, quelle que soit leur nature. Il s'agit d'identifier les obstacles à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de les évaluer pour mieux les prévenir et réduire leur impact.
Les grands groupes ne sont pas les seuls à se préoccuper de ces sujets, de plus en plus de PME, pas forcément cotées en bourse, des groupes familiaux, des administrations publiques et des grandes collectivités commencent à intégrer l'importance d'un « risk manager ». Un réel besoin, pour tout type d'organisation, se situe dans l'amélioration du pilotage à moyen terme des risques (acceptation, priorisation, réduction, éradication et transfert).

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

b Justification et émergence de la fonction « risk manager

Le « risk management » est une fonction et une spécialisation en plein développement, suite aux catastrophes très médiatisées (AZF, Bhopal, 11 Septembre, Amiante) et celles de moindres envergures moins médiatisées. Les industries polluantes se sont dotées d'experts en risque technologique afin de contrer ce genre d'accidents.
Face à l'engagement croissant de leurs différents types de responsabilités civiles, pénales, sociales, financières les entreprises sont de plus en plus sensibles à la gestion des risques.
Elles savent que les consommateurs peuvent les boycotter ou les actionnaires retirer leurs fonds si elles n'affichent pas une politique de sécurité ou de protection de l'environnement et du personnel suffisamment convaincante. (RSE, IPRP)

La fonction « risk manager » a pris de l'ampleur à partir des années 1990. Au départ, rattachée aux directions financières, la fonction « risk manager » s'est d'abord concentrée sur le niveau de couverture et l'achat d'assurance.

Après le 11 Septembre 2001, les entreprises ont pris conscience qu'elles pouvaient être attaquées là ou elles s'y attendaient le moins. Depuis cette date, des scénarios les plus improbables sont envisagés. Nous pouvons également constater à cette période une hausse vertigineuse des tarifs d'assurances, incitant les entreprises à développer une politique de prévention des risques. Cet ensemble de facteurs a permis de développer la fonction « risk manager » dans tous les secteurs d'activités et plus uniquement dans les industries à risques (chimie, pétrochimie, gaz, pétrole).
De manière générale, les PME européennes ne sont pas suffisamment armées face aux risques et pourtant 76 % d'entre elles considèrent la gestion des risques comme une priorité fondamentale. Telles sont les conclusions révélées par l'étude menée au lendemain des événements du 11 septembre par la société Marsh spécialisée dans le courtage d'assurance et la gestion des risques.[1]

[1] http://lentreprise.lexpress.fr/ publié le 01/10/2002 Mathilde Landel « Les PME, peu armées face aux risques ».

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

La fonction « risk manager » est assez mal connue en France puisque d'origine anglo-saxonne. Pour beaucoup de chefs d'entreprise elle fait double emploi avec le courtier d'assurance.
Pourtant le risque est une composante inhérente et permanente de l'environnement économique et sociale dans lequel évoluent les sociétés, et plus particulièrement les sociétés de transport routier de marchandises. Cela impose une maîtrise de plus en plus rigoureuse des ressources clés (employés, véhicules, entrepôts, moyens de manutention, de stockages, clients, fournisseurs…).

En parallèle, une aversion aux risques se développe au sein des entreprises, chez les particulier: à chaque fois qu'un ensemble routier est impliqué dans un accident de la route, l'information est très rapidement relayée dans les médias.
Les consommateurs, les actionnaires exigent une transparence accrue et intègrent de plus en plus de critères pour finaliser leur choix dont le risque fait partie. La généralisation du principe de précaution est dictée par la protection des consommateurs ; pour satisfaire l'exigence de ces derniers, les entreprises se heurtent à un paradoxe. Elles doivent prendre de plus en plus de risques au moment précis où les consommateurs les tolèrent de moins en moins.
En outre, les diverses évolutions scientifiques et technologiques diversifient et donc augmentent les types de risques.
La combinaison de ces enjeux incite l'entreprise à redéfinir ou à renforcer la gestion des risques, elle doit s'attacher à analyser et à évaluer les risques pour mettre en place des systèmes de préventions, de protections et de formations.

En France, l'AMRAE[1] devient un acteur de référence de la gestion des risques et réalise des rencontres annuelles qui constituent un rendez-vous majeur de la profession.

[1] AMRAE : Association pour le Management des Risques et de l'Assurance de l'Entreprise. L'AMRAE est une association composée d'acteurs majeurs des métiers du risque en entreprise. Depuis 20 ans, elle accompagne les entreprises dans les domaines de la prévention et de la gestion des risques pour mieux protéger leurs résultats, les aider à atteindre leurs objectifs et à améliorer leur performance tout en optimisant les coûts du risque. www.amrae.fr

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

La fonction « risk manageur » est la dérivée de plusieurs missions :

- Sûreté de fonctionnement ;
- Achat d'assurances ;
- Juridique ;
- Financier ;
- Organisation ;
- Audit / sécurité ;
- Contrôle interne (en particulier conformité aux règles de gouvernance et obligations légales) ;
- Stratégie.

Le défi actuel du « risk manager » est de transformer le risque en opportunité, quels que soient la taille de l'entreprise et son domaine d'activité. Chaque type de risque nécessite une réponse appropriée avec des ressources humaines dédiées en externe ou en interne.
Par exemple, lors du passage à l'an 2000, les sociétés avaient mis en place des équipes spécialisées dans la gestion du risque des systèmes d'informations.

Aujourd'hui, les questions de responsabilité des entreprises envers la société civile à travers l'ensemble des impacts liés à une activité nécessitent une très bonne connaissance des risques encourus, des conséquences de leur survenance sur le business (CA, marges, notoriété, image, confiance) et donc une meilleure maîtrise par la mise en œuvre et le pilotage d'un système de management des risques.

c Définition de la fonction « risk manager »

Il n'existe pas encore a l'heure actuelle de définition du terme « risk manager » ou « gestionnaire des risques » dans aucun des grands dictionnaires ou encyclopédies français : Larousse, Robert, Universalis.
Le « risk manager » applique les théories de « risk management » et met en œuvre toutes les actions qui s'appuient sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert de risques. Il assimile les pratiques qui caractérisent chaque entreprise pratique en intégrant le retour d'expérience.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Une attention particulière et grandissante est portée à la gestion des risques dans les entreprises. La gestion globale des risques s'inscrit au cœur du métier, le « risk manager » en est le concepteur et l'animateur.

Le « risk-manager » ne travaille pas pour une société d'assurance mais pour une entreprise. Il conseille la direction générale sur la meilleure façon de gérer les risques fortuits et les dangers liés à des décisions stratégiques.

L'ensemble de la démarche consiste à offrir aux décideurs les éléments d'informations nécessaires qui peuvent leur éviter de faire fausse route. Il sensibilise le personnel aux questions de sécurité et le forme à l'utilisation des systèmes de prévention, de continuité d'activité et de gestion de crise.

Le « risk manager » identifie, analyse et quantifie les risques que peut générer l'activité d'une entreprise, il essaie de prévoir quel type d'incident, d'accident, d'aléas, peut survenir, son taux de probabilité et ses conséquences.

Il doit apporter sa contribution pour modéliser les risques avant qu'ils ne se produisent.

Il imagine des scénarios catastrophes à l'aide de reconstitutions et de simulations et met au point un plan de continuité pour que l'entreprise puisse continuer à fonctionner normalement après sinistre.

Il observe l'activité de l'entreprise dans ses moindres détails et propose une politique de prévention et de financement des risques et des sinistres potentiels.

Le « risk manager » est une personne de terrain, en relation étroite avec les opérationnels, il se doit de connaitre de nombreux domaines :

- la sécurité des installations, équipements et locaux ;
- les problèmes environnementaux et sociétaux (DD, RSE) ;
- les contrats avec les fournisseurs et prestataires de service ;
- la protection des ordinateurs, salle informatique et réseaux de communication ;
- la protection et la sécurité du personnel (salariés et intervenants extérieurs) ;
- la gestion de crise ;
- les normes et les contraintes réglementaires ;
- les obligations légales ;
- les plans de prévention des locaux et globaux ;
- les risques sur les flux et production de l'entreprise (catastrophes naturelles, pénuries d'énergie et/ou d'approvisionnement, piraterie, protectionnisme, contrefaçon et malfaçon, vols, dégradation.).

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Il lui faut convaincre, savoir être au courant et évidemment savoir détecter les dysfonctionnements.

Il s'agit d'un consultant interne, un acteur transverse. L'objectif final de son rôle est l'allocation de capitaux aux activités opérationnelles et la rentabilité de l'entreprise en fonction des risques encourus.

Il doit :

- éduquer, sensibiliser, former personnels et partenaires ;
- implanter, exploiter, superviser et reporter le système de « management des risques » ;
- réaliser, maintenir et améliorer les cartographies du « risque management » et les BIA (Business Impact Assessment).

Le « risk manager » doit s'adapter aux changements de l'entreprise en sachant capter l'apparition de nouveaux risques potentiels. La gestion des risques doit avant tout être anticipative, réactive et proactive.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d Une fonction à part entière

Elément majeur de la vie économique, le risque prend une place de plus en plus importante dans les organisations, rendant nécessaire la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques et la création d'une nouvelle fonction, celle de « risk manager ».

La gestion du risque est devenue une préoccupation déterminante pour les entreprises. Le « risk manager » dispose d'une vaste gamme de techniques, de méthodologies et de solutions tirées de son expérience et/ou d'expertises extérieures lui permettant de mettre en place une gestion des risques. Cette gestion s'effectue dans tous les domaines :

- corporels
- environnementaux
- sociaux
- juridiques
- financiers
- techniques et technologique
- industriels et logistiques

Cette fonction de « risk manager » est d'autant plus justifiée que la réglementation sur les risques ne cesse de s'accroître, en voici quelques exemples :

- document unique sur l'évaluation des risques professionnels[1]
- loi sur les NRE pour les sociétés côtés en bourse[1]

[1] Loi du 31 décembre 1991, article L4121-1 et suivants et L4612-9 du code du travail. L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires.
Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- La CNIL[2]
- ISO 22301 / 28 000[3]
- En Europe les lois sur l'eau, l'environnement, les sites classés Seveso
- Les protocoles de sécurités imposées par chaque entreprise lors d'une livraison ou d'un déchargement.

Aussi, depuis les années 1990 les dirigeants des entreprises endossent une responsabilité personnelle pour des risques encourus par leur entreprise. Quels que soient sa taille et son activité, aucune entreprise n'est à l'abri d'une crise.[4]

De plus en plus décloisonnée au sein des entreprises, la gestion des risques s'inscrit dans la stratégie globale et bénéficie d'investissements accrus du fait de son impact sur la pérennité et la rentabilité.
Les entreprises les plus performantes ne se contentent pas d'améliorer leur gestion des risques, elles utilisent la fonction « risk-manager » pour se créer un avantage compétitif en l'intégrant à l'ensemble des processus décisionnel pour évaluer le bénéfice risque d'une décision du top management[5], le « risk manager » a donc acquis un véritable rôle de « business Partner », dont les missions se sont progressivement élargies à :

- définition des politiques, méthodes, outils, fonction veille
- collecte des données, analyse et synthèse des risques
- orientations de prévention et de protection à mettre en œuvre par les opérationnels

---

[1] La loi sur les nouvelles régulations économiques fixe, pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion social et environnementale au travers de leur activité.

[2] Commission nationale de l'informatique et des libertés. Par exemple, une société de transport qui décide d'installer dans ses véhicules un système de géo-localisation doit faire au préalable une demande à la CNIL.

[3] Cf. annexe 1 sur les normes ISO 22301 et 28000

[4] La tribune.fr 01/02/2011 508 mots « *Le « risk manager » devient un poste clé proche de la direction générale des entreprises ».*

[5] Les Echos n° 21119 du 8 février 2012 page 2 *« la gestion des risques, pilier de la stratégie globale »*

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- gestion du financement des risques une fois réduit
- étude des conséquences sur la stratégie économique globale de l'entreprise.

Si parfois, aujourd'hui, le « management du risque » est un complément à d'autres activités, demain le « risk manager » s'occupera à 100% de celui-ci. Devenue une fonction à part entière, plus dynamique et centrée sur l'avenir, elle sera stratégique, rattachée à la direction générale et de plus en plus sollicitée dans la prise de décision et les orientations stratégiques.

e De quels risques s'agit-il ?

Un risque est un événement aléatoire provoquant une perte et/ou mettant en danger un ou plusieurs objectifs prioritaires par les dirigeants.
Le risque résulte de la combinaison d'un aléa et d'une série d'enjeux.[1]
Dans le domaine de la sécurité industrielle, le risque se définit comme l'existence d'une probabilité de voir un danger se concrétiser dans un ou plusieurs scénarios, associés à des conséquences dommageables sur des biens ou des personnes.

Il existe de multiples définitions du risque d'une activité à l'autre, (économique, scientifique, sociale…). Nous verrons d'ailleurs, lors de la présentation de la cartographie des risques dans une entreprise de transport routier, le type de risque spécifique à cette activité.
De façon plus générale on retrouve les définitions suivantes :

- Celle du dictionnaire Larousse: « un danger éventuel plus ou moins prévisible ».
- Celle de la norme ISO 13335 : « la conséquence potentielle d'une menace exploitant une vulnérabilité d'un bien ou d'un groupe de bien ».

[1] « Par exemple, l'effondrement d'une falaise correspond à un aléa, les habitants et habitations présents sous cette falaise représente des enjeux, lesquels sont vulnérables si aucune mesure ne le protège de la chute éventuelle de blocs. Un glissement de terrain dans une montagne inaccessible, bien que constituant un aléa, n'est pas un risque car il n'y a pas d'enjeux. » VERET, C., MEKOUAR, R., 2005. Fonction : Risk manager, 354p

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Celles des assureurs qui parlent de « risque pur », mutualisable, statistiquement prévisible. Ils utilisent aussi le mot « risque » pour désigner l'objet assuré tout autant que l'événement contre lequel le souscripteur s'assure. L'assureur insiste sur le caractère aléatoire du risque : il s'agit de l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage, qui est assuré.
- Celle des préventionnistes qui évoquent le produit de l'aléa par la gravité, celui-ci résultant de l'espérance mathématique de pertes (en vie humaine, blessés, dommages aux biens et atteinte à l'activité économique) au cours d'une période de référence et dans une région donnée, pour un aléa particulier. Pour eux, la notion de probabilité est importante dans la définition du risque, puisqu'ils agissent d'abord sur les causes ou l'aléa.
- Celle des gestionnaires de projets qui évaluent la possibilité qu'un projet ne s'exécutant pas conformément aux prévisions (dates, coût, spécifications, etc.) et le caractère plus ou moins acceptable de celui-ci.
- Celle des investisseurs, pour qui le risque peut être conçu comme étant la probabilité d'obtenir un rendement négatif.
- Celle des banquiers qui définissent le risque comme une incertitude sur la valeur future d'une donnée actuelle. La profession définit aussi plus précisément la variété des risques :
    - risques de solvabilité
    - risque de crédit (contrepartie)
    - risque de change
    - risque de liquidité
    - risque de marché
    - risque de taux
    - risque opérationnel.

L'entreprise a tout intérêt à ne pas se limiter à une seule définition de manière à se préparer à être confrontée à des pertes de natures très différentes :

- plus ou moins modélisables, d'ordre juridique, financier, technique, humain, sanitaire, environnemental, sociopolitique
- totalement accidentelles résultant :
    - l'événement aléatoires, non prévisibles
    - spéculatives non prévisibles ou non prévues

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- combinées.

L'entreprise doit démontrer qu'elle est performante, mais aussi qu'elle gère tout ce dont la survenance est de nature à mettre en péril sa pérennité et ses objectifs fondamentaux.

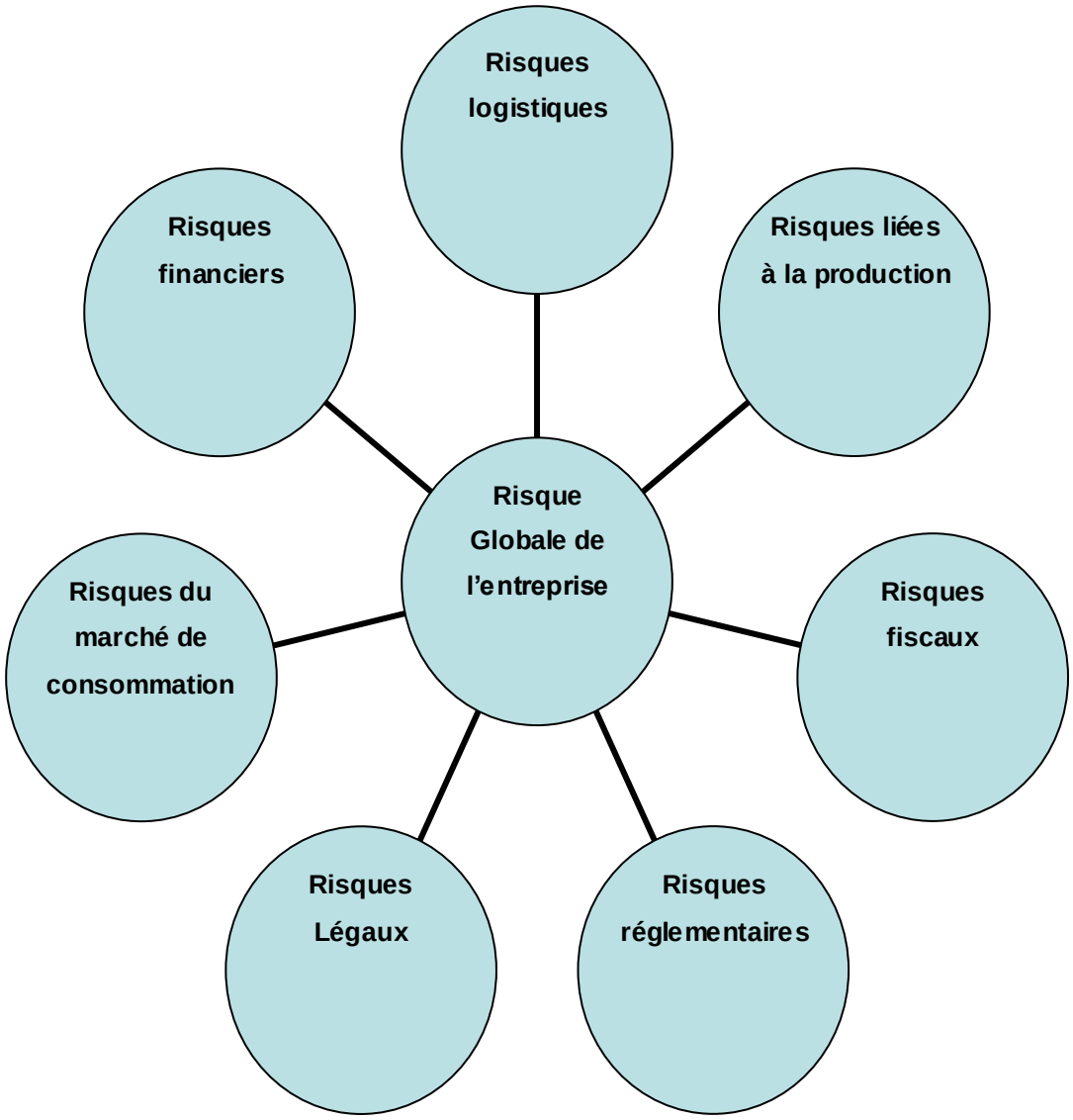


Figure 1 : La Diversité des risques. Source : VERET, C., MEKOUAR, R., 2005. *Fonction : Risk manager*, 354p

Risques logistiques et sur les flux :

- bris ou panne des outils de production
- augmentation des produits défectueux
- destruction d'une usine par les intempéries
- stock obsolètes, rupture de stock

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- grèves
- blocage axes routiers, ferroviaires
- conditions climatiques
- indisponibilité partielle ou totale, des véhicules et autres vecteurs de transport (panne, casse, destruction)

Risques liés à la production :

- hausse du prix des achats
- grèves
- démission des collaborateurs clés
- défaillance d'un fournisseur, rupture d'approvisionnement

Risques fiscaux :

- augmentation de l'impôt sur les sociétés
- gain des revenus obligataires industriels
- augmentation des taxes sur les ventes
- modification du taux de la TVA
- nouvelles taxes et impôts

Risques réglementaires :

- modification de la législation environnementale, sociale, écologique
- renforcement de la loi antitrust
- fin de l'encadrement des prix
- fin de la protection des importations
- interdictions sanitaires et épidémiques

Risques légaux :

- Responsabilité pour les produits
- Restriction des échanges commerciaux
- Poursuite contre les actionnaires
- Actions prudhommales

Risques du marché de consommation :

- perte de clients
- obsolescence des produits
- augmentation de la concurrence
- diminution de la demande des produits

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Risques financiers :

- modification du coût du capital
- variation des taux de changes
- inflation
- violation d'une disposition contractuelle
- cessation de paiements.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

2 La fonction « risk manager » dans le système « risk management ».

a Caractéristiques et spécificités d'un « risk manager ».

L'AMRAE publie depuis 2009 le Baromètre du « risk manager » ; ce document analyse le positionnement, le rôle mais également la physionomie du « risk manager » en France.
La population interrogée dans le cadre de cette enquête permet, par sa diversité, de représenter une vision globale de la profession de « risk manager » en France.

Description de la population des risk managers ayant participé à l'étude :

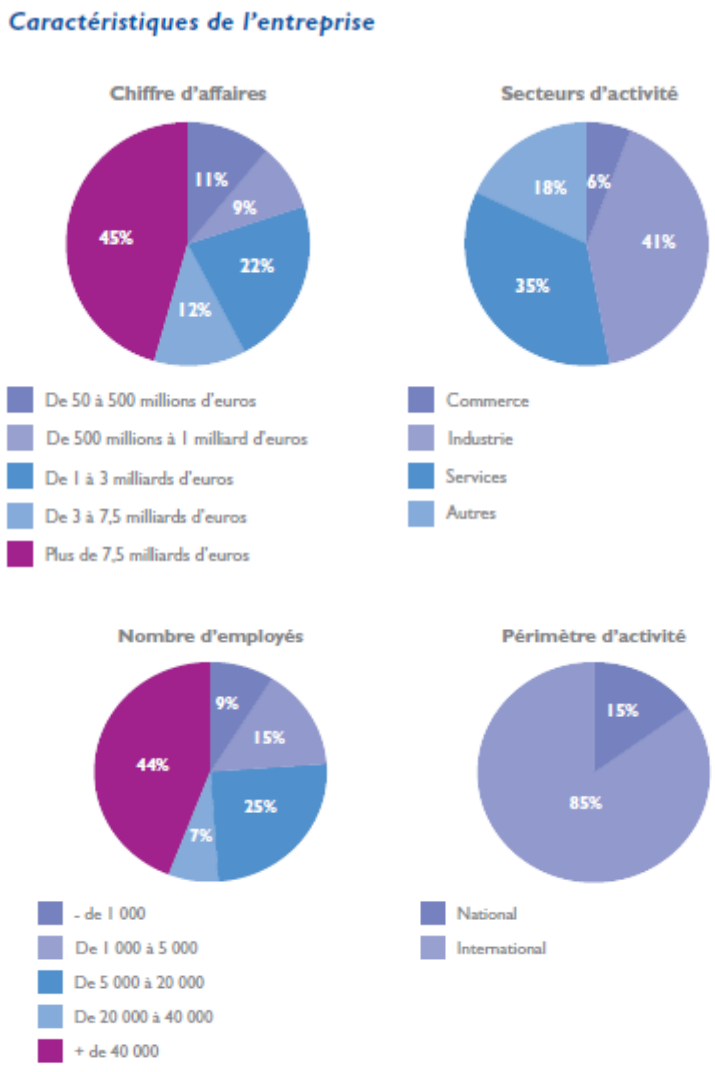


Figure 2 : Le baromètre du « risk manager » 2011 AMRAE www.amrae.fr/

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

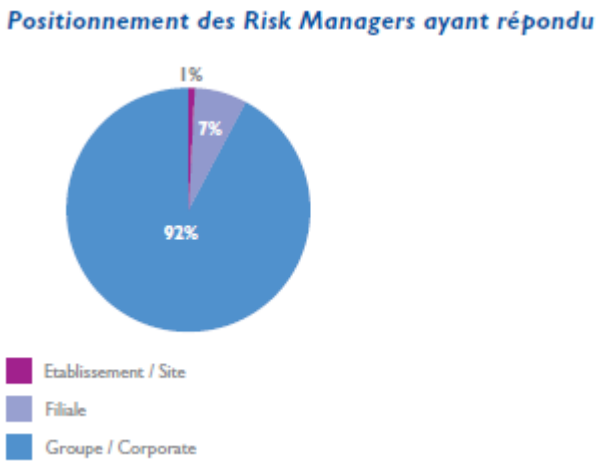


Figure 2 : Le baromètre du « risk manager » 2011 AMRAE www.amrae.fr/

Cette étude nous montre que la fonction « risk manager » est majoritairement représentée dans des groupes ayant un chiffre d'affaire supérieur à 500 M d'euros, ayant principalement une activité dans l'industrie et le service.

Il s'agit de sociétés principalement tournées vers l'international dont le nombre d'employés est supérieur à 5 000.

En comparaison, le transport routier Français s'avère majoritairement représenté par des Sociétés dont le nombre d'employés ne dépasse pas 50 personnes pour 97 % d'entre elles.

Seules les 20 premières sociétés de transport Française ont un chiffre d'affaire supérieur à 500 M d'euros.

En conséquence, il semble probable que cette fonction soit très peu représentée dans le monde du transport routier ou alors exclusivement dans des groupes importants.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

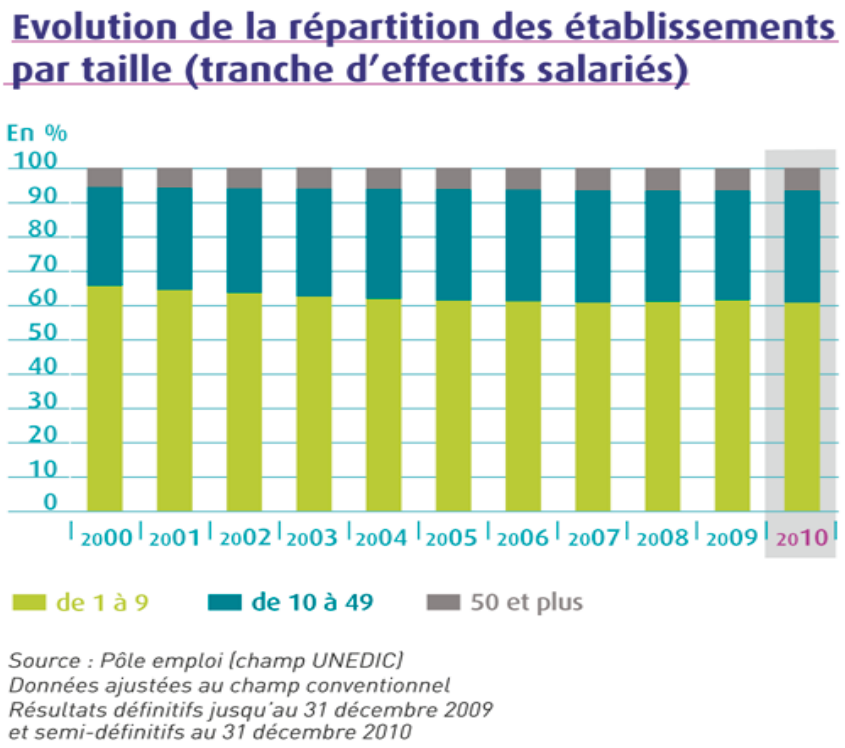


Figure 3 : Evolution de la répartition des établissements de transport par taille. Source : pole emploi. (champ UNEDIC) données ajustée au champ conventionnel. Résultats définitifs jusqu'au 31 décembre 2009 et semi-définitif au 31 décembre 2010. http://www.optl.fr/parution/rapport-annuel/Rapport-optl-2011.pdf

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

RG	RAISON SOCIALE	DPT	VILLE	ACTIONNAIRE PRINCIPAL	DERNIER EXERCICE (en k€)	RÉS. NET. (en k€)	RÉS. EXPL. (en k€)	AVANT DERN. EXERCICE (en k€)
1	SNCF GEODIS (1)	75	PARIS	100% ÉTAT FRANÇAIS	9 400 000	NC	NC	8 900 000
	▶ dont GEODIS	92	CLICHY	SNCF PARTICIPATIONS	6 906 000	NC	NC	6 564 800
	▶ dont CALBERSON	92	CLICHY	GEODIS	1 430 938	NC	NC	1 378 163
	▶ dont BM CHIMIE	73	MÉRY	GEODIS	104 595	281	542	98 843
	▶ dont WILSON	93	VILLEPINTE	GEODIS	274 152	-1 247	1 917	303 662
	▶ dont NOVATRANS (2)	92	CLICHY	GEODIS	86 759	-18 568	-18 973	80 313
	▶ dont TLP	75	CLICHY	GEODIS	168 684	41 833	15 089	NC
2	LA POSTE (3)	75	PARIS	100% ÉTAT FRANÇAIS	5 201 000	NC	NC	4 841 000
	▶ dont GEOPOST	75	PARIS	LA POSTE	3 668 000	NC	NC	3 398 000
	▶ dont COLIPOSTE	75	PARIS	LA POSTE	1 533 000	NC	NC	1 443 000
	▶ dont CHRONOPOST	92	ANTONY	LA POSTE	710 919	24 233	30 549	669 425
	▶ dont EXAPAQ	75	PARIS	LA POSTE	293 011	17 498	29 486	293 011
	▶ dont NEOLOG	75	PARIS	LA POSTE	306 603	8 260	14 159	NC
3	BOLLORÉ (4)	92	PUTEAUX	VINCENT BOLLORÉ	4 872 000	NC	NC	4 642 000
	▶ dont SDV LI	92	PUTEAUX	BOLLORÉ	1 071 496	929 876	43 212	NC
	▶ dont SAGA	92	PUTEAUX	BOLLORÉ	311 594	5 721	9 891	NC
4	GEFCO (5)	92	COURBEVOIE	PSA / RZD	3 782 000	NC	223 000	3 351 000
5	NORBERT DENTRESSANGLE	26	SAINT-VALLIER	FINANCIÈRE DENTRESSANGLE	3 576 195	63 329	130 350	2 838 733
6	STEF	75	PARIS	MANAGEMENT	2 300 000	52 000	85 000	2 057 000
7	CAT	92	BOULOGNE-BILL.	TWO CONTINENTS	1 100 000 E	NC	NC	1 050 000
8	SCHENKER FRANCE	92	GENNEVILLIERS	DB SCHENKER	1 100 000	NC	NC	1 093 000
9	LR SERVICES (6)	91	LISSES-ÉVRY	KW SERVICES	1 000 000 E	NC	NC	1 060 000
10	FM LOGISTIC	57	PHALSBOURG	FAMILLES FAURE ET MACHET	807 000	NC	NC	744 000
11	GCA (CHARLES ANDRÉ)	26	MONTÉLIMAR	FAMILLE ANDRÉ	800 000 E	NC	NC	NC
12	KUEHNE+NAGEL	77	FERRIÈRE-EN-BRIE	KUEHNE+NAGEL GROUP	754 130	-1 667	2 732	NC
	▶ ALLOIN	69	LYON	KUEHNE+NAGEL	315 615	-14 385	-11 880	NC
13	MORY-DUCROS (7)	93	PANTIN	CARAVELLE	707 000 E	NC	NC	NC
	▶ DUCROS EXPRESS	95	GONESSE	CARAVELLE	302 820	-10 359	-51 434	254 682
14	SCHENKER JOYAU	85	MONTAIGU	DB SCHENKER	667 955	2 636	8 649	NC
15	TRANSALLIANCE	54	NANCY	FAMILLE MICHEL	556 590	NC	NC	539 738
16	UPS FRANCE	78	PLAISIR	THE ORLY COMPANY	568 136	11 237	13 869	605 000
17	HEPPNER	93	NOISY-LE-SEC	FINALTRA / J. SCHMITT	548 559	4 928	5 899	529 172
18	GONDRAND	75	PARIS	COTRAFI	537 560	9 018	10 528	487 998
19	DHL EXPRESS FRANCE	95	ROISSY	DEUTSCHE POST	528 000	NC	2 436	513 000
20	TNT EXPRESS FRANCE	69	LYON	TNT NV	527 871	22 904	40 002	NC
21	DACHSER FRANCE	85	LA VERRERIE	DACHSER Gmbh	496 000	NC	NC	448 000
22	ID LOGISTICS	84	CAVAILLON	ÉRIC HÉMAR	462 000	NC	14 800	386 200
23	PERRENOT JACKY	26	SAINT-DONAT	ZAMENHOFF PERRENOT	350 600	7 500	9 820	294 000
24	STG	35	NOYAL-SUR-VILAINE	FAMILLE GAUTIER	311 455	NC	NC	265 000
25	EB TRANS	75	PARIS	FAMILLE TARDY	310 000	NC	NC	300 000
26	ZIEGLER	59	RONCQ	BALSPEED / ARTHUR ZIEGLER	296 353	46 433	-7 896	395 000
27	GLS	31	TOULOUSE	GENERAL LOGISTICS BV	265 311	-31 797	-30 675	273 867
28	ALTEAD (8)	44	CARQUEFOU	JEAN-FRANçOIS TORRÈS	235 000	NC	NC	95 000
29	MALHERBE	14	ROTS	ALAIN SAMSON	201 584	4 032	6 105	195 065
30	BERTO	84	AVIGNON	FAMILLE BERTO	180 000	NC	NC	174 000
31	SAMAT	38	VIENNE	FAMILLE MEYLAN	NC	NC	NC	NC
32	DELANCHY	56	GUIDEL	FAMILLE DELANCHY	NC	NC	NC	NC
33	DAHER	13	MARSEILLE	FAMILLE DAHER	162 891	675	1 665	NC
34	DSV ROAD	92	GENNEVILLIERS	DSV ROAD HOLDING	162 583	-3 789	-1 653	NC
35	OLANO SERVICES	64	SAINT-JEAN-DE-LUZ	FAMILLE OLANO	160 500	3 201	8 286	152 001
36	MAUFFREY	88	SAINT-NABORD	FAMILLE MAUFFREY	170 000	NC	NC	165 000
37	TRATEL	78	L'ISLE SAINT-DENIS	CIMENTS CALCIA	158 000	NC	NC	146 000
38	DERET	45	SARAN	FAMILLE DERET	158 000	NC	NC	153 500
39	CEVA LOGISTICS	93	TREMBLAY	APOLLO	157 000	NC	NC	146 590
40	TATEX (9)	37	TOURS	FEDEX	150 044	554	1 261	143 411
41	ALAINÉ	71	MACON	FAMILLE ALAINE JCGM	146 519	2 374	5 979	129 216

Figure 4 : Classement national des 41 premiers transporteurs routiers français 2012. Source : L'officiel des transporteurs supplément au N° 2669 du 30 Novembre 2012

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

L'AMRAE identifie les « risk manager » en trois grandes catégories :

- 45% des « risk manager » interrogés ont ainsi des activités d'**assurance** et de **prévention** y compris ceux gérant uniquement les assurances (AP)
- 24 % des « risk manager » interrogés sont tournés vers la **gestion globale des risques**, y compris ceux dédiant une part significative de leur temps au contrôle interne (ERM)
- 31 % des « risk manager » interrogés ont une activité, à la fois orientée vers **l'assurance et la Prévention** en plus de la **gestion globale des risques** (AP et ERM)

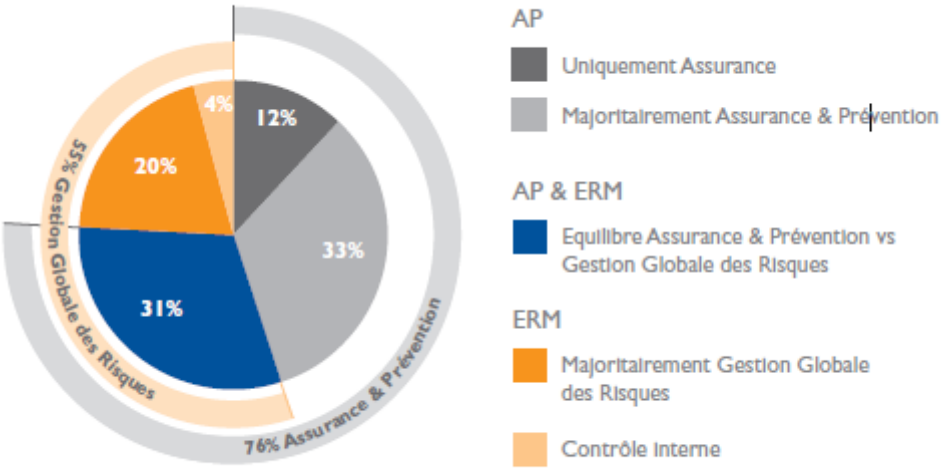


Figure 5 : les trois catégories de « risk manager » source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.**amrae**.fr/

Le profil sociologique :

La fonction de « risk manager » évolue et se renforce depuis quelques années au sein des entreprises, il semble donc nécessaire d'analyser le profil de cette catégorie de population.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- L'âge :

La fonction « risk manager » exige une certaine maturité en terme d'âge. 77 % des « risk manager » interrogés dans l'étude de l'AMRAE ont plus de 40 ans.

Plus de la moitié (58%) de la population interrogée a entre 41 et 55 ans. Il convient de remarquer que 60 % des moins de 35 ans appartiennent à la catégorie « ERM », et 67% des plus de 60 ans appartiennent à la catégorie « AP ».

A la différence des fonctions de Gestion des risques, les fonctions d'Assurances et Prévention sont plus anciennes dans le paysage économique. Il semble donc normal de retrouver ces différentes caractéristiques selon l'âge de la population observée.

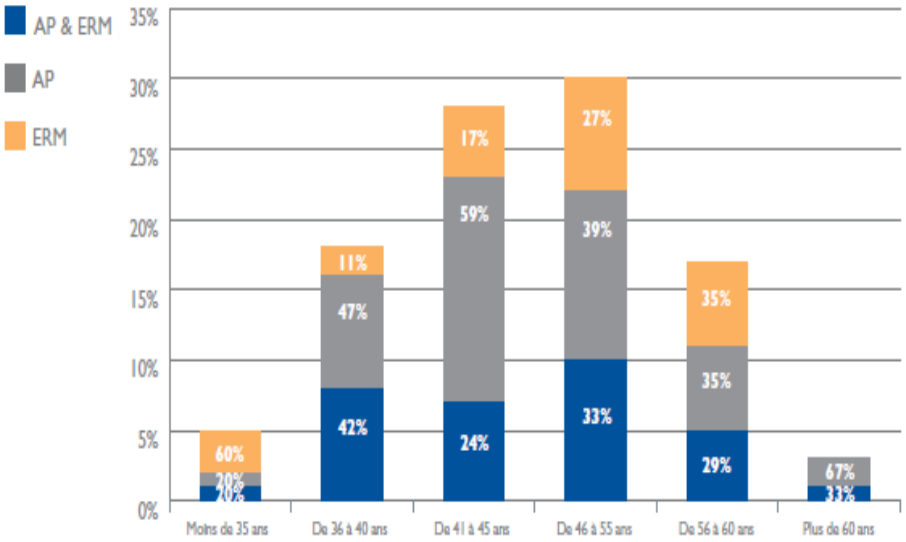


Figure 6 : l'âge des « risk manager » en fonction de leur catégorie. Source : *le baromètre du « risk manager » 2011* www.amrae.fr/

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Le Sexe :

La fonction « risk manager » est majoritairement masculine (76.5%). Il convient cependant de remarquer que la tranche d'âge des moins de 35 ans est majoritairement féminine à 60%.

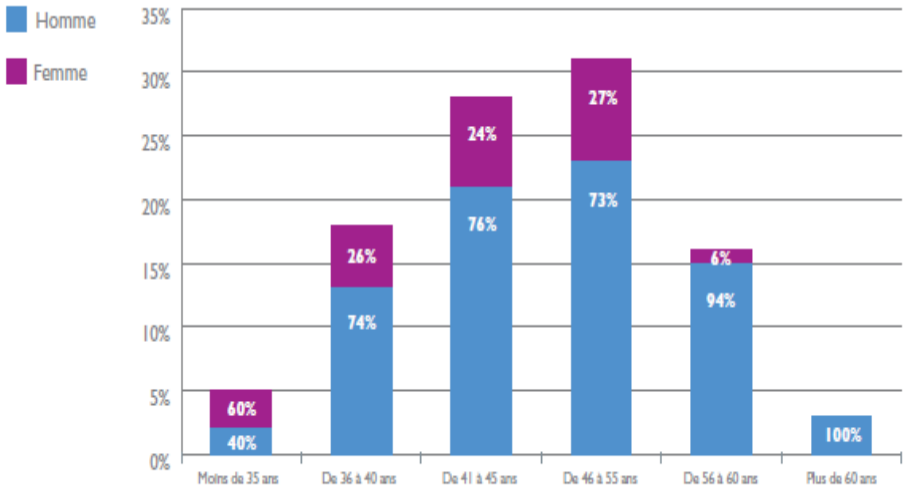


Figure 7 : Le Sexe des « risk manager » dans le paysage des entreprises françaises en fonction de leur âge. Source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

- Les qualités perçues ou attendues :

La fonction de « risk manager » consiste d'une part en la surveillance de la maîtrise des risques et d'autre part, en la communication sur les risques auxquels l'entreprise est exposée, que ce soit à destination de la direction de l'entreprise ou plus largement, de l'ensemble des opérationnels concernés.

Cette fonction requiert donc non seulement du « risk manager » un niveau de technicité élevé mais également des qualités personnelles diverses.

Lors de l'étude de L'AMRAE d'après les « risk managers » interrogés les principales qualités personnelles et techniques nécessaires à la fonction sont :

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

	AP & ERM	
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Assurance (techniques)	Curiosité
2	Finance	Communication
3	Langues	Management
4	Juridique	Ecoute
5	Organisation	Rigueur morale

	AP	
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Assurance (techniques)	Arbitrage
2	Juridique	Ecoute
3	Finance	Curiosité
4	Gestion de projet	Persévérance
5	Langues	Réactivité

	ERM	
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Maîtrise des risques	Conviction
2	Connaissance du groupe (métier, marché)	Synthèse
3	Juridique	Vision
4	Finance	Connaissance
5	Assurance (techniques)	Communication

Figure 8 : Qualités techniques et personnelles des « risk managers » Source : le baromètre du « risk manager »2011 www.amrae.fr/

L'étendue de la fonction « risk manager » varie suivant l'importance des risques, l'organisation et les compétences disponibles en interne. Elle repose donc avant tout sur :

- une expérience du métier qu'il faut savoir entretenir en ne restant pas enfermé dans sa tour d'ivoire, mais en continuant à être un homme ou une femme de terrain
- un solide savoir-faire de bon praticien ayant été formé aux méthodes de gestion des risques

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- des qualités nécessaires de communications et de maîtrise des relations humaines pour être capable de faire passer les messages : l'homme qui devra façonner la fonction et non pas la fonction qui fera l'homme
- un esprit critique et curieux lui permettant de détecter les risques et courage dans l'expression de la réalisation de ce qu'il pense, même dans un environnement hostile
- Un caractère, pour avoir la capacité d'exprimer ce que l'on pense avec le degré de fermeté approprié à la situation.

En effet, le « risk manager » doit être un animateur d'équipe qui va tirer le meilleur parti du talent de ses collaborateurs. Seul, il ne serait rien et il doit savoir constituer une équipe de talents diversifiés et orchestrer harmonieusement les missions afin que leurs compétences soient mises en valeur au maximum et de façon complémentaire.

Le « risk manager » aura réussi dans sa tâche quand chaque acteur de l'entreprise de transport se sera approprié une part de cette fonction en ayant du Directeur jusqu'au chauffeur, au manutentionnaire, les réflexes sécuritaires et bien souvent le bon sens qui permettent d'éviter une très grande partie des risques, en effet, 80 % des sinistres ont pour origine une erreur humaine.[1]

Il devra avoir l'esprit en éveil, être constamment à l'écoute de ce qui se passe dans son entreprise et ailleurs. Il faut aussi qu'il soit capable d'argumenter et de convaincre car il n'a, à lui seul, aucun réel pouvoir de décision.

[1] VERET, C., MEKOUAR, R., 2005. Fonction : Risk manager, 354p

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

b Rattachement et processus de choix du « risk manager ».

A qui doit-on rattacher la fonction ?
Le champ des possibles s'avère très large et dépend du secteur d'activités, de la taille de l'entreprise ainsi que de son caractère international. D'une entreprise à une autre les pratiques et l'organisation des organigrammes peuvent différer fortement.

La fonction « risk manager » peut être rattachée à:

- la direction Générale ;
- le secrétariat général ;
- la direction financière ;
- la direction juridique ;
- la direction opérationnelle ;
- la direction de l'organisation et/ ou de la logistique ;
- la direction des achats ;
- l'audit interne.

Si l'accent est mis sur le financement des risques, qui impacte fortement la stratégie financière de l'entreprise, le rattachement peut être envisagé à la direction financière.
Si, comme dans une société de transports, les risques sont surtout d'ordres opérationnels, liés à l'exploitation de véhicules de transport et à la manutention des marchandises, il est plus logique de rattacher la fonction au directeur d'exploitation ou de la logistique.
En revanche, le rattachement à la direction des achats, justifié par le caractère « acheteur des budgets assurances » que comporte souvent la fonction semble illogique. En effet, comment avoir une vision globale des risques quand le « reporting » est destiné au directeur des achats qui sera intéressé uniquement par le côté financier et le « cost killing ».
Le rattachement le plus naturel de la fonction « risk manager » semble être la direction générale, cela positionne le « risk manager » au niveau du comité exécutif, ce qui lui procure plus de reconnaissance et donc plus d'efficacité.
Bien entendu, cela varie également en fonction de la taille de la société, dans une PME de transport, le « Risk manager » serait logiquement rattaché au directeur de la société.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

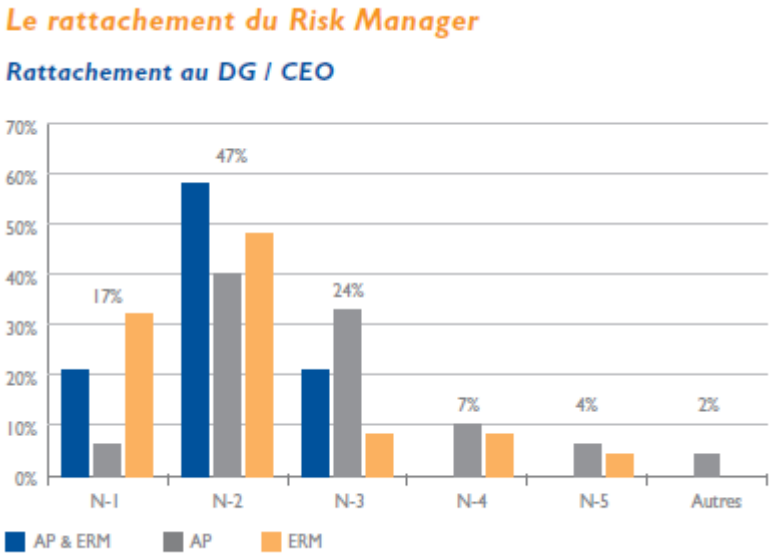


Figure 9 : Rattachement du « risk manager » source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

Selon le baromètre du « risk manager » 2011, 17% des « risk manager » interrogés se trouvent au niveau N-1 en déclarant être rattachés au Directeur général (ou au CEO[1]). Hiérarchiquement parlant, la catégorie « ERM » est très proche de la direction générale. La catégorie « AP et ERM » se trouve principalement en N-2, alors que les « AP » se trouvent plus éloignés du top management. En réalisant ce type d'activité transverse, la catégorie « ERM » est naturellement proche du CEO. Par ailleurs, ce rattachement direct de la fonction « risk manager » au DG/CEO est particulièrement fréquent lorsque la fonction a été récemment créée : 71% pour la catégorie « AP et ERM » et 88% pour les « ERM ». Ce constat est un peu moins net lorsqu'il s'agit de la catégorie « AP » (33%). Mais cela s'explique par le fait que les créations de fonction « risk manager » sont moins nombreuses dans ce domaine.

[1] CEO : Le ***chief executive officer*** (abréviation ***CEO***) en anglais, ou **chef de la direction** en français, tient le rang le plus élevé dans la hiérarchie d'une organisation sociale, qu'elle soit à but lucratif ou à but non lucratif. Ses prérogatives varient en fonction de la structure, de la taille et de la nationalité de l'organisation mais l'esprit de la fonction varie peu : le CEO est le plus haut responsable de tous les dirigeants opérationnels.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

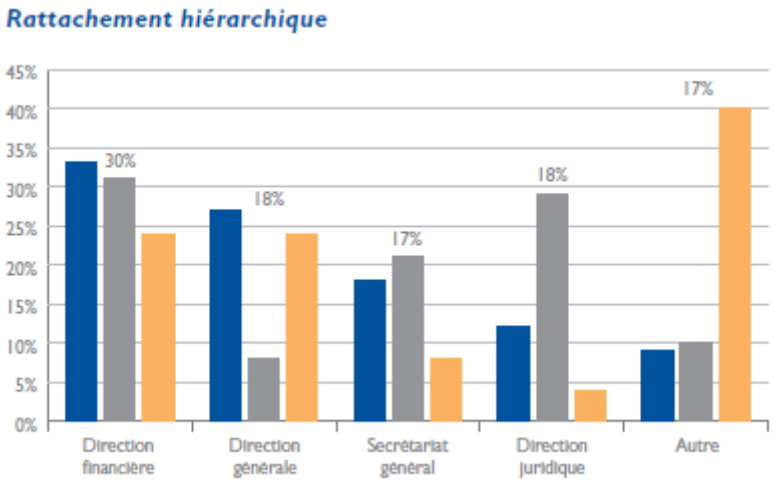


Figure 10 : Rattachement hiérarchique du « risk manager » source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

La fonction « risk manager » est par nature transverse, indépendante et par conséquent « en ligne direct » avec la direction générale et/ou financière. Quelle que soit la catégorie observée, les « risk manager » sont donc naturellement hiérarchiquement rattachées à ces deux directions majeures.

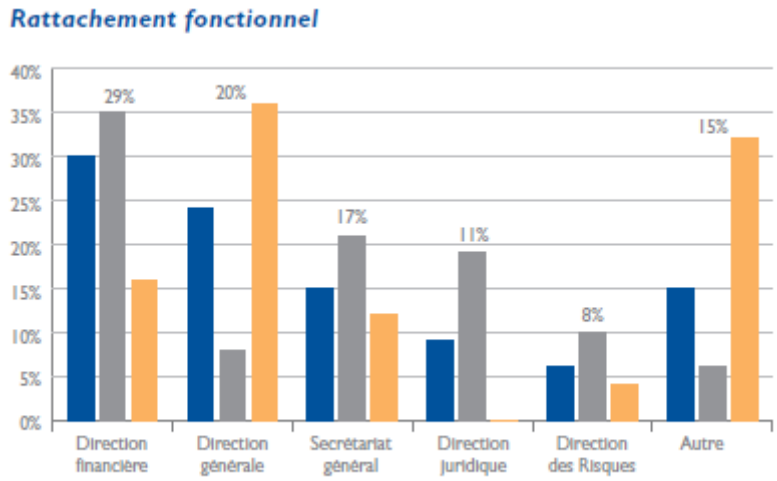


Figure 11 : Rattachement fonctionnel du « risk manager » source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

Pour les Graphiques Rattachement hiérarchique ou Rattachement fonctionnel, les « ERM » ayant répondu « Autre » se répartissent équitablement entre la direction des risques, l'Audit interne et le Contrôle interne.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Recrutement du risk manager :

Il va de soi que c'est un profil de haut niveau, il sera membre du comité exécutif. L'idéal est de pouvoir désigner quelqu'un de l'entreprise, qui connaît bien le domaine d'activité, qui est formé au « risk management » et qui est reconnu dans l'entreprise pour ses compétences. Bien entendu il n'est pas toujours facile de trouver ce profil dans l'entreprise au moment de créer la fonction. Dans ce cas, il vaut mieux choisir en interne quelqu'un qui connaît bien l'entreprise, qui est reconnu par l'ensemble des salariés et qui accepte de se former au « risk management ».

Si on fait le choix d'un recrutement externe, il est préférable de choisir une personne qui a déjà exercé cette fonction idéalement dans le domaine d'activité concerné, ou qui est formé au moins au « risk management ». Un accompagnement pour lui permettre de connaître au plus vite l'activité et le personnel de l'entreprise est indispensable.

Le risque principal du choix externe réside lorsque la mise en place du « risk management » nécessite des transformations profondes de l'entreprise et de son mode de fonctionnement.

Le « risk manager » devra impérativement être soutenu dans ses choix par la direction qui devra communiquer sur le bien fondé des changements.

Le soutien du « risk manager » par la direction est indispensable, d'où l'importance, pour un dirigeant d'entreprise lorsqu'il décide de créer un poste de « risk manager », d'être convaincu des opportunités que cela peut lui apporter. Il s'agit de ne pas considérer cette création de poste comme un frein au développement de son entreprise, mais comme le moyen de placer au plus juste le curseur sur l'échelle risque/opportunité.

c Importance d'un système de « management des risques ».

Nous pourrions nous demander quelles seraient les conséquences, pour une entreprise, de l'absence d'un système de « management des risques »

Nous pouvons, selon toute probabilité, envisager :

- l'absence d'arbitrage sur l'importance relative de tel ou tel risque
- l'absence de hiérarchisation des objectifs en terme de gestion des risques qui pourrait se traduire par un manque de cohérence au niveau des différents services et donc un travail contre-productif

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- l'absence de décision sur la « risk acceptance » globale de l'entreprise, c'est-à-dire son degré d'acceptation de son exposition aux risques
- le traitement désordonné de la gestion du risque, l'exploitation pourrait mettre l'accent sur la prévention alors que des fonds supplémentaires seraient alloués au transfert des risques
- les dispositifs de contrôle des véhicules, des formations des conducteurs, des manutentionnaires, des fournisseurs non systématiques et non coordonnées par les différents services
- l'absence de communication cohérente en interne ou en externe sur la gestion des risques
- le manque de préparation à la gestion d'une crise grave
- le manque de vision d'ensemble, d'anticipation.

La complexité des situations rencontrées par les sociétés et la variété grandissante des risques qui menacent les différentes activités justifient la mise en place d'une politique générale de gestion des risques. Cela permet de poser les bases en se posant les bonnes questions :

- quels sont les risques réels de l'entreprise et comment y faire face ?
- l'entreprise prend-elle trop ou ne prend-elle pas assez de risques ?
- les ressources allouées à telle ou telle activité sont-elle vulnérables ?
- comment faire pour que les résultats soient au niveau de ceux annoncés et/ou attendus par le marché ?
- quels objectifs se fixer pour limiter le risque de non atteinte des résultats ?
- quel coût supportable pour cet ensemble de démarches ?

Le chef d'entreprise, en répondant à cet ensemble de questions, fixe la politique générale de l'entreprise sur le sujet de la gestion des risques. Cette politique servira de base au « risk management », un repère indispensable aux managers des différents services pour sensibiliser le personnel de l'entreprise aux nombreux risques encourus. Encadré par cette politique propre à chaque entreprise l'ensemble du personnel agit en gardant en tête le même objectif tout en restant compétitif. Cette politique générale renforcera également l'esprit d'entreprise et la cohésion des services. Dans la plupart des entreprises, la gestion des risques est souvent considérée comme relevant du bon sens, elle fait rarement l'objet

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d'un écrit global formalisé, suivi, contrôlé et remis en question régulièrement.

L'objectif principal de cette politique n'est pas de supprimer tous les risques, mais de rendre la consolidation des risques restants acceptable pour l'entreprise et la société civile.

Il revient aux dirigeants de détailler et/ou d'arbitrer les modalités de la gestion des risques en définissant :

- le périmètre
- la période de référence
- la démarche générale
- la méthodologie
- les objectifs spécifiques de la gestion des risques
- les moyens mis en œuvre pour les atteindre
- les résultats attendus.

La politique générale de gestion des risques qui servira de base au « risque management » et sera définie par le chef d'entreprise devra contenir :

- l'appréciation du contexte et des risques majeurs
- la définition des objectifs fixés par les dirigeants pour contenir les risques correspondant à leurs activités et à leurs projets
- les limites de risques acceptables
- les actions à mener
- les principes directeurs de la gestion des risques
- l'organisation et la place de chaque acteur dans le système de « management des risques » tout particulièrement celle de la fonction « risk manager » ; c'est à ce stade que la question cruciale du rattachement est résolue
- les limites globales et spécifiques par type de risques et/ou d'activités
- les règles d'allocations des fonds propres aux activités
- les dispositifs de plan de continuité d'activité et de gestion de crise
- les modalités de suivi de la qualité et l'audit de cette gestion de risques.

Pour être sûr que tous les acteurs concernés lisent la politique générale des risques et qu'elle soit comprise du plus grand nombre, elle devra être concise et comporter les points suivants :

- période plus souvent annuelle durant laquelle on actualise la politique générale de gestion des risques

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- langage commun pour tous les services pour s'assurer que l'ensemble des acteurs parle du même sujet
- acteurs identifiés responsables de l'application de la politique
- démarche solide et précise de mise en œuvre applicable au maximum de cas
- processus de suivi et de contrôle, « reporting » et audit.

Cet ensemble de points qui définissent la politique générale de gestion des risques permettra une fois définie par le chef d'entreprise au « risk manager » d'établir sa feuille de route et de mettre en place différents chantiers :

- constitution des historiques de pertes (incidents, sinistres)
- cartographie des 10 à 30 risques majeurs
- diagnostic de la situation actuelle
- « benchmark » des bonnes pratiques du secteur
- construction d'une formation interne à la gestion des risques
- choix des méthodes et des modèles d'évaluation
- plan de réduction des risques
- plan de financement des risques
- plan de gestion de crise
- plan de continuité d'activité
- « reporting » et consolidation
- rédaction du manuel de gestion des risques
- coordination des chantiers, communication.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d Type de formation et expérience.

- Formation d'origine :

Les expériences et les formations suivies par les personnes exerçant la fonction de « Risk manager » apportent un éclairage intéressant sur le rôle du « Risk manager » au sein de l'entreprise.

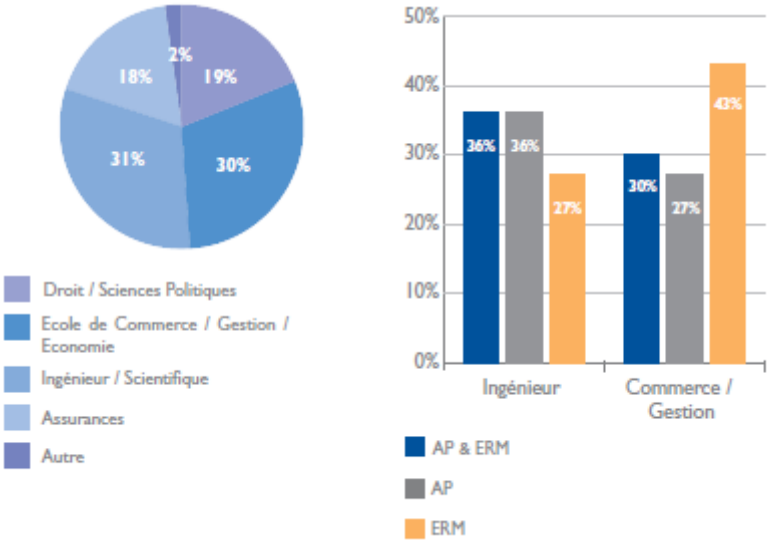


Figure 12 : Formation d'origine du « risk manager » source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

La formation d'origine démontre la diversité et la richesse des profils accédant aux fonctions de « Risk manager » L'équilibre est presque parfait, puisque 31% ont un profil ingénieur, 30% viennent du commerce, tandis que 19% sont issus du droit et 18% des assurances.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Formation complémentaire :

48% des « Risk managers » interrogés indiquent avoir reçu une formation en management des risques en complément de leur formation initiale contre 44% en 2009.

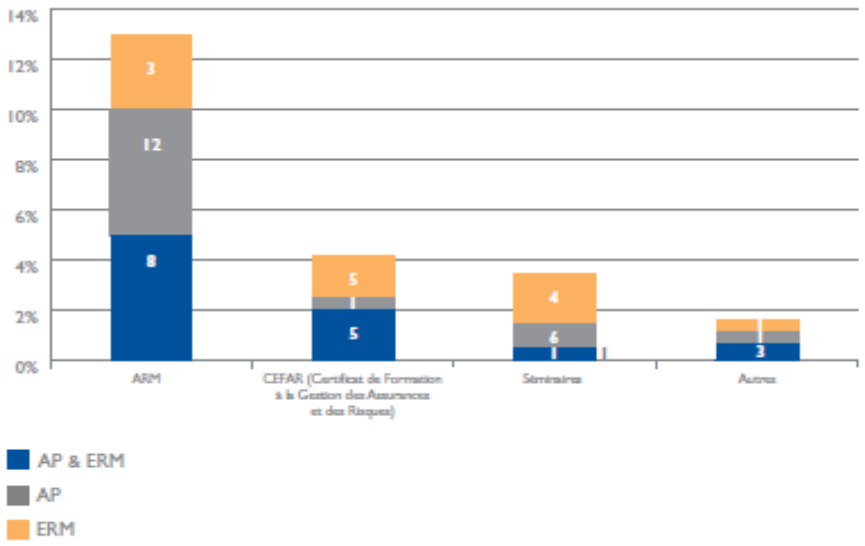


Figure 13 : Type de formation continue complémentaire en termes de gestion des risques (en nombre de répondants) source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

Formation ARM [1]

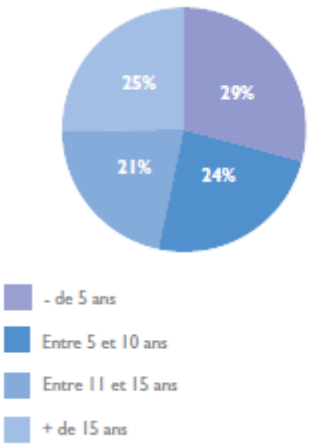


Figure 14 : Niveau d'expérience professionnelle en gestion des risques source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

[1] La formation ARM permet d'acquérir les techniques spécifiques à la gestion des risques des organisations (diagnostic, réduction et financement) et les compétences managériales nécessaires à l'exercice de la fonction de « risk manager ».

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

46% déclarent avoir plus de 10 ans d'expérience en gestion des risques, contre 39% en 2009.

- Expérience antérieure :

Parmi les personnes qui ont déclaré avoir exercé dans un domaine d'activité différent de l'actuel, 59% ont déjà exercé dans les domaines d'activité « assurance », « juridique » ou « finance ».
La catégorie « AP » provient essentiellement des métiers de l'assurance. Les « ERM », en revanche, sont principalement issus des fonctions financières Audit et contrôle interne. Cette analyse est une nouvelle fois à mettre en corrélation avec la jeunesse de l'activité de gestion des risques et la maturité de l'activité assurantielle. Avant d'exercer leur poste actuel, les « AP » ont déjà connu une expérience en assurance, alors que les « ERM » exercent une fonction relativement nouvelle. Ils ont donc des expériences passées très hétérogènes.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

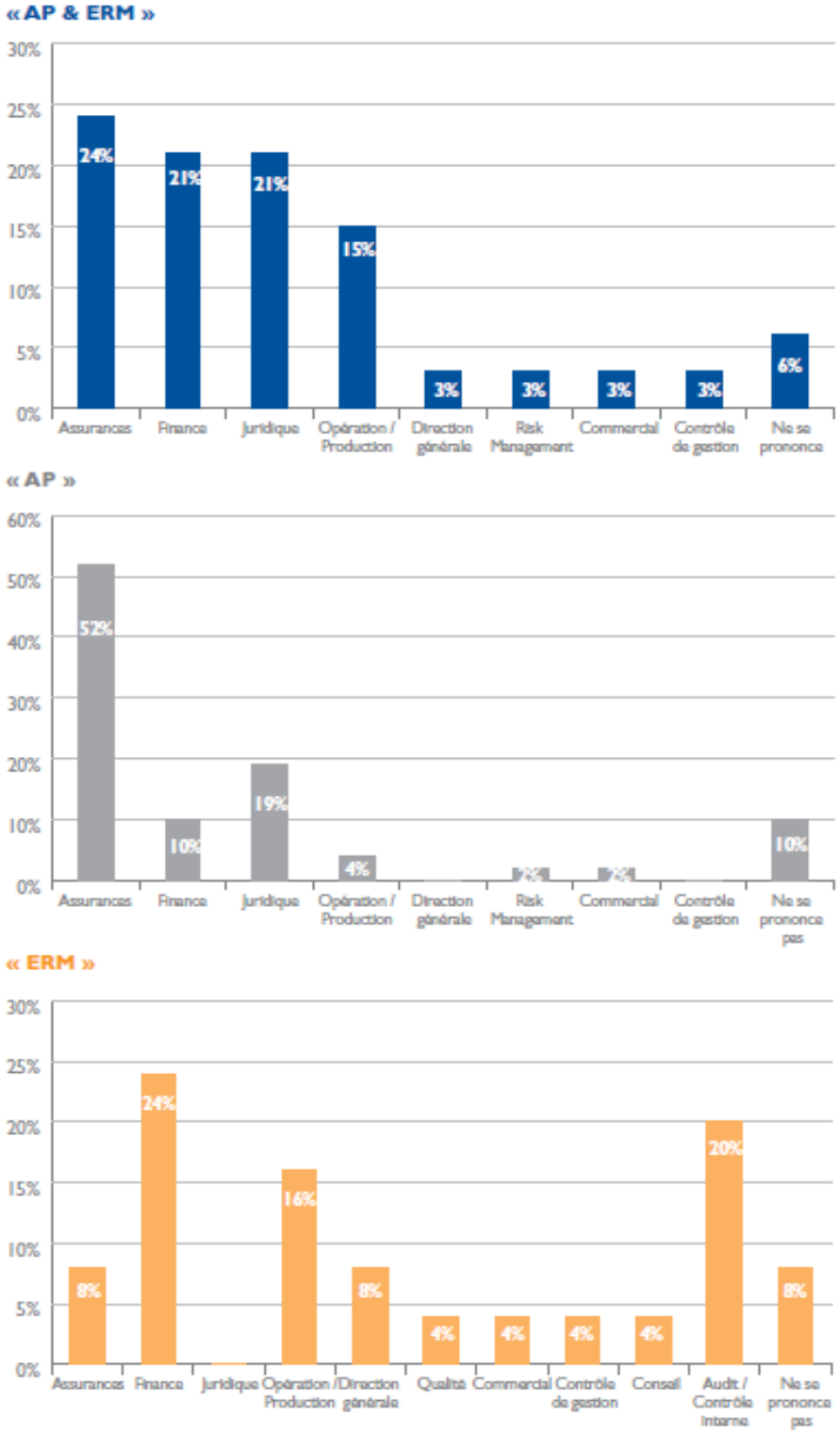


Figure 15 : Expérience professionnelle antérieures. Source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

e Niveaux de rémunération observés.

Les éléments relatifs à la rémunération sont des indicateurs pertinents de l'évolution de la fonction « Risk manager » au fil des années.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Le niveau de rémunération varie selon l'âge, l'expérience mais également les catégories de missions exercées. En effet, étant des postes proches de la direction, les « ERM » ont une rémunération plus importante que les « AP ».

Figure 16 : Niveau de rémunération observée. Source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Rémunération variable :

La rémunération variable est un élément constitutif important des rémunérations des « Risk managers » au sein des entreprises. La détermination de cete variable repose sur des critères qui changent selon les entreprises. Toutefois, le niveau de rémunération des « Risk managers » est naturellement fonction du contexte économique actuel et des limites mises en place en ce domaine par les régulateurs bancaires et financiers.

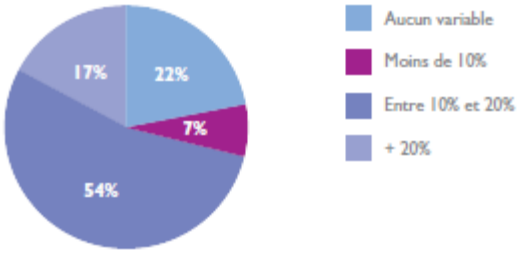


Figure 17 : Niveau de rémunération variable des « Risk managers ». Source : *le baromètre du « risk manager »2011* www.amrae.fr/

	AP & ERM	
	Critères quantitatifs	**Critères qualitatifs**
1	Résultats	Objectifs
2	Objectifs (groupe/individuels)	Diffusion de la culture risque du groupe
3	Coûts	Déploiement du projet
4	Baisse des sinistres	Capacité de travailler en transverse
5	Renouvellement des contrats	Relationnel

	AP	
	Critères quantitatifs	**Critères qualitatifs**
1	Objectifs groupe	Objectifs
2	Budget	Prévention
3	Productivité des process de gestion	Relations
4	Performances groupe/individuelles	Innovation
5	Efficacité de la prévention	Communication et compréhension des guidelines

	ERM	
	Qualités techniques	**Qualités personnelles**
1	Performance collective	Qualité du reporting et respect des échéances
2	Déploiement de la cartographie des risques	Transversalité
3	Objectifs groupe/individuels	Taux de satisfaction des supérieurs hiérarchiques
4	Evaluation du risque spécifique	Contribution à la stratégie
5	Risque (taux de crise sur le risque, actualisation du catalogue de risque)	Respect du budget

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Figure 18 : Les principaux critères qualitatifs et quantitatifs ayant un impact sur la rémunération variable. Source : *le baromètre du risk manager 2011* www.amrae.fr/

Facteurs conditionnant le niveau de rémunération :

Un des facteurs classiques conditionnant la rémunération est l'âge et donc le niveau d'expérience des « Risk Manager ». D'autres facteurs peuvent également avoir un impact sur la rémunération.

Le rattachement hiérarchique.

Les « Risk managers » rattachés hiérarchiquement à la direction générale et au secrétariat général ont une rémunération en moyenne plus élevée que ceux rattachés à la direction financière ou encore à la direction juridique.

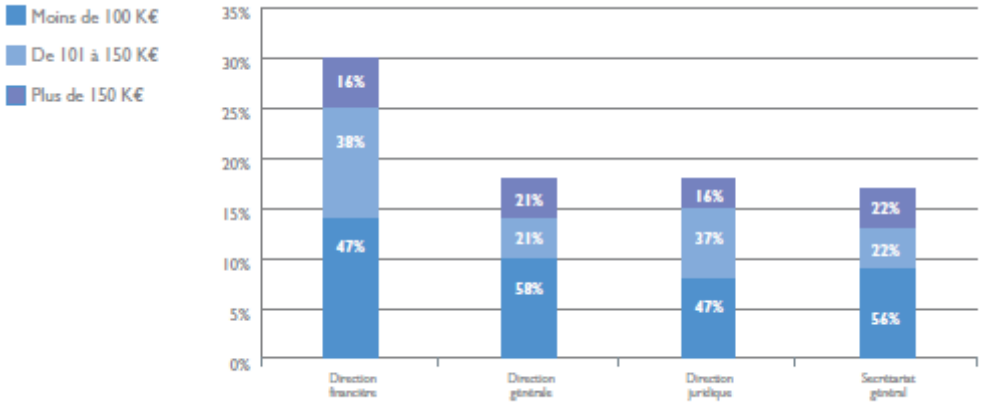
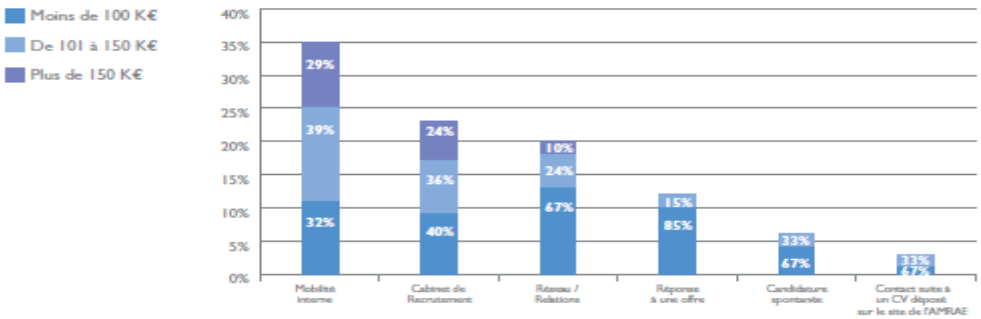


Figure 19 : Taux de rémunération en fonction du rattachement hiérarchique. Source : *le baromètre du «risk manager» 2011* www.amrae.fr/

Le mode de recrutement.

Les « Risk managers » embauchés via une mobilité interne ou un cabinet de recrutement bénéficient en moyenne d'une rémunération plus élevée que ceux ayant trouvé leur emploi via un autre mode de recrutement.



Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Figure 20 : Taux de rémunération en fonction du mode de recrutement. Source : *le baromètre du «risk manager»2011* www.amrae.fr/

La taille de l'entreprise.

La rémunération moyenne des « Risk managers » est logiquement proportionnelle à la taille de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ainsi la grande majorité des « Risk managers » ayant une rémunération supérieure à 150 K€ brut annuel travaillent dans des entreprises réalisant plus de trois milliards d'euros de chiffre d'affaires.

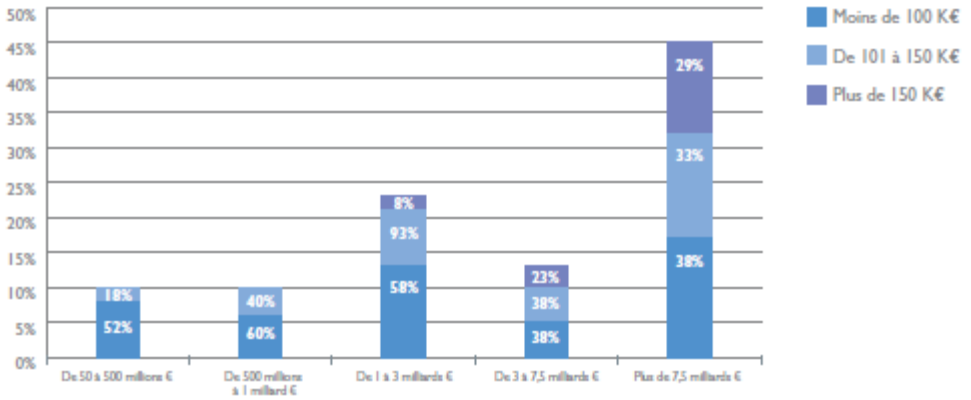


Figure 21 : Taux de rémunération en fonction de la taille de l'entreprise. Source : *le baromètre du «risk manager»2011* www.amrae.fr/

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

3 Cartographie des risques dans une PME de transport routier de marchandise.

a Quelle est l'utilité d'une cartographie des risques ?

La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Ce n'est pas simplement une étape ou un beau document qu'on rangerait ensuite dans un tiroir. On peut la qualifier de démarche décapante et récurrente dont on peut brosser ci-après les bienfaits :

- recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et les classifier ;
- identifier les risques critiques (impact moyen ou fort et niveau de maîtrise faible) pour la mise en place de plans d'actions de maîtrise et de suivi ;
- décrire les risques majeurs auxquels l'entreprise est confrontée, le plus précisément possible ;
- intégrer l'analyse approfondie des processus et capitaliser l'expertise opérationnelle ;
- adapter les actions de réductions des risques les plus efficaces (prévention et protection) ;
- initier une démarche de quantification des besoins de financement après actions de réduction des risques ;
- utiliser un dispositif participatif d'échanges sur les risques, à des niveaux décisionnels différents ;
- accompagner chaque décideur (au niveau groupe, par métier, par entité, par établissement) dans l'évaluation et la réduction de ses vulnérabilités significatives et majeures.

L'initiateur de la démarche peut être le directeur général, le directeur financier, un directeur opérationnel ou bien entendu, lorsqu'il existe, le «risk manager» lui-même.

Dans tous les cas il est recommandé que le « Risk manager » interne soit le pilote du processus. C'est à lui qu'il revient de préparer et de conduire cette mission d'entreprise majeure, même s'il peut être accompagné de ressources externes (consultants spécialisés) qu'il coordonne.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Le « Risk manager » est objectivement le mieux placé pour capitaliser sur des expériences de risques d'ores et déjà identifiées dans l'entreprise, sur les expertises existantes et pour faire le choix des méthodologies les mieux adaptées.

Concrètement la cartographie des risques est un exercice assez complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé :

- une série de risques identifiés ;
- leurs causes ;
- leurs impacts ;
- les leviers d'actions possibles ;
- les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs.

L'analyse porte avant tout sur les risques qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs fondamentaux.

La première action clé vise à fixer le périmètre et la méthode de l'exercice (identification, évaluation, modélisation, réduction, etc.).

La deuxième action clé du « Risk manager » consiste à faire passer le message à l'ensemble de la société en associant activement pour une PME de transport routier :

- le directeur de l'entreprise ;
- le responsable d'exploitation ;
- le responsable du parc ;
- le responsable financier ;
- le représentant du personnel ;
- le représentant assurance / sinistres.

La troisième action clé consiste à coordonner, à hiérarchiser et à consolider l'ensemble des cartographies réalisées pour dégager le profil global de risque de l'entreprise.

La quatrième action clé revient à s'appuyer sur les retours d'expériences les plus larges possibles pour enrichir l'approche et valider les évaluations réalisées.

Etablir la cartographie des risques implique, bien sûr, de faire intervenir toutes les compétences présentes dans l'entreprise, mais également de confronter cette analyse à des ressources d'expertise ou de connaissances externes.

Identifier un risque signifie reconnaître qu'un sinistre pourrait survenir.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Quantifier un risque, consiste à estimer et chiffrer l'ampleur de la perte d'efficacité pour l'entreprise.

En résumé, les enjeux d'une cartographie complète et avancée des risques pour une entreprise revient à, de manière homogène pour toutes les entités :

- identifier les zones de risque par une approche globale puis détaillée des activités de l'entreprise et des types de risques susceptibles de les atteindre ;
- constituer la base de données des pertes, avec des collectes manuelles puis automatiques de données internes complétées ensuite de données externes (assurance, statistiques clients...)
- définir les modèles d'évaluation des risques identifiés, en fréquence et en gravité :

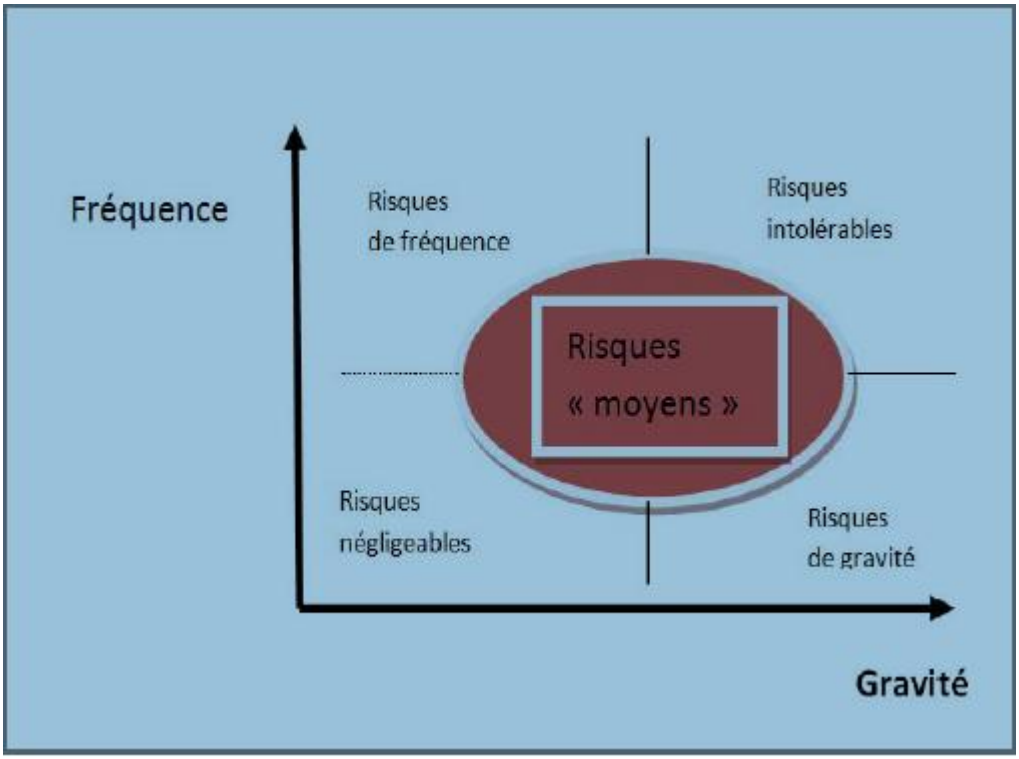


Figure 22 : La criticité des risques. Source Bernard Barthelemy « Gestion des risques »

On distingue cinq zones de risques sur le diagramme F X G (figure20) :

- Les risques « négligeables » : de fréquence et de gravité faibles.
- Les risques « intolérables » : fréquents et potentiellement dévastateurs, ils sont une atteinte à la survie à court terme de l'entreprise.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Les risques de « fréquence » : de faible gravité mais la fréquence élevée en fait une menace pour l'entreprise.
- Les risques de « gravité » : avec une probabilité d'occurrence faible mais une gravité forte.
- Les risques « moyens » : constituant la variété des risques non extrêmes.

Cette classification fréquence/gravité permet de caractériser les risques et de préparer les actions pour amener les risques vers une zone plus favorable. Pour se faire, il peut être envisager de :

- Mettre en œuvre les modèles, par métier et événement de risques, en collectant les indicateurs clés de risques constituant les paramètres des modèles ou servant d'alertes ;
- Consolider ces évaluations en tenant compte des limites de corrélation entre événements (effets de diversification) ;
- Vérifier la vraisemblance des résultats en s'appuyant sur le bon sens et sur des approches qualitatives complémentaires.

b Identification des dangers auxquels peut être exposée une PME de transport routier, exemple des transports S.L.T.I.

- L'étape préliminaire : nommer une équipe risque: Cette étape passe par la création d'un groupe de travail de collaborateurs impliqués dans l'entreprise, ces personnes doivent être expertes dans chaque activité afin de cerner les différentes facettes des risques et d'intégrer les différents points de vue. Le groupe de travail est organisé de la façon suivante :

  - Pilotage de la démarche par le chef d'entreprise, du « risk manager » ou de l'assistant sécurité[1]
  - Définition des unités de travail adéquates représentant l'entreprise S.L.T.I.
  - Implication des salariés en désignant un groupe de travail qui représente toutes les unités de travail

[1] A partir du 1er Juillet 2012, tout employeur doit se faire assister pour les activités de protection et de prévention des risques professionnels de l'entreprise (article L4644-1 du code du travail issu de la loi n° 2011-867 du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail).

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Désignation d'un correspondant qui puisse assurer la descente et la remontée des informations entre les salariés et le groupe de travail
- Assurer la pérennité de la démarche sur le long terme (rencontres et échanges réguliers).

Il existe une multitude de méthodes permettant l'identification des dangers auxquels la société est exposée, les techniques utilisées durant cette phase peuvent être nombreuses :

- les interviews (questionnaire personnel de l'entreprise) ;
- le brainstorming (atelier de travail) ;
- la méthode Delphi (interrogation d'experts à l'aide de questionnaires) ;
- la méthode six Sigma (analyse statistiques) ;
- le diagramme d'Ishikawa (représentation graphique de l'enchainement logique des faits qui ont provoqué un événement).

Méthode	avantages	inconvénients	commentaires
Interview	vision de l'ensemble du personnel, recueil d'expériences variées	nécessite l'implication des personnes, exercice à renouveler régulièrement	peut servir de base de travail pour un brainstorming
Brainstorming	créer des liens, approche ludique, cohésion du groupe	risque de discussion sur des informations en commun plutôt que sur la recherche de solutions originales. autocensure par peur du ridicule, de conflit	cette méthode est applicable dans une PME de transports, où les gens se connaissent bien mais demande d'être encadrée, dirigée d'où un travail de préparation en aval
Delphi	riche et abondant	longue, coûteuse, fastidieuse	ne convient pas à une PME de transports ou alors sur des points très précis
Six sigma	démarche structurée basée sur des données chiffrées	nécessite d'être expert en statistique et de disposer de données chiffrés	ne convient pas au type d'activité d'une PME de transports
Diagramme d'Ishikawa	axé sur les faits	méthode complémentaire de l'approche des risques	permet de travailler sur les informations et l'historique disponible dans la société, bonne base de travail pour le brainstorming

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Le groupe de travail peut également recueillir et analyser les différentes sources documentaires disponibles dans l'entreprise et chez les fournisseurs ou clients :

- le document unique ;
- les déclarations d'accidents de l'entreprise et leurs circonstances ;
- les rapports de contrôles d'organisme agréé (chariots élévateur, électricité, compresseur..) ;
- rapports, remarques, PV de l'inspecteur du travail ou du contrôleur de la CRAM ;
- les fiches de données de sécurité concernant les produits utilisés dans l'entreprise ou stocks dans l'entreprise ;
- les protocoles de sécurités ;
- la liste des sinistres marchandises transportées (courtiers d'assurance)
- l'Institut National de Recherche et de Sécurité publie sur son site un guide pour l'évaluation des risques professionnels dans le transport routier de marchandise.[1]

Dans le cadre d'une PME de transport il est recommandé d'utiliser une méthode simple, qui ne nécessite pas de formation ou de connaissance spécifiques, une méthode compréhensible de l'ensemble du groupe de travail. Le but est d'identifier l'ensemble des risques qui peuvent affecter l'activité et nous empêcher d'atteindre nos objectifs.
Selon que l'on soit chauffeur, manutentionnaire, exploitant, comptable, chef d'entreprise chacun a une perception des risques et une analyse différentes, pour autant chaque point de vue est essentiel et permet d'obtenir une cartographie des risques la plus complète possible.

On peut tout d'abord distinguer trois grandes familles à l'intérieur desquelles nous détaillerons l'ensemble des risques existants ou possibles :

- Le conducteur : le personnel de conduite, le véhicule, la marchandise, la circulation, chargement et déchargement ;

[1] http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206095

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Le siège : l'exploitation, la direction, la comptabilité, les clients, les fournisseurs, l'état ;
- L'entrepôt : entreposage, manutention, mécanique

Ensuite dans chaque famille il s'agit de lister de manière globale et exhaustive l'ensemble des risques en s'appuyant sur les méthodes citées plus haut ainsi que les documents à notre disposition dans l'entreprise. Il s'agit de repérer tous les dangers dans chaque unité de travail.

Le Conducteur :

	Zone à risque	conséquences possibles
Prise du véhicules		
	documents conducteur	
	permis de conduire	amende+blocage
	carte de conducteur	amende+blocage
	FIMO + FCOS	amende+blocage
	médecine du travail	
	cacess	
	Feuille de repos	amende
	Documents véhicules	
	carte grise tracteur et semi-remorque	amende
	carte verte tracteur et semi-remorque	amende
	constat d'assurance	amende
	carnet de CMR	blocage
	carnet d'échange palette	
	licence communautaire	amende
	carte AS 24	panne
	carte DKW	panne
	badge Péage	blocage
	téléphone portable	communication
	visite périodique véhicule	amende+blocage
	limiteur de vitesse	amende+blocage
	visite chrono tachygraphe	amende+blocage
	Equipement tracteur et semi-remorque	
	trousse pharmacie	
	trousse à outils	
	extincteur	amende
	barre de calage	litige
	sangles	litige+pas de chargement
	cornières	litige
	roue de secours	panne+blocage
	accès roue de secours	dépannage
	état pneumatique	panne
	état freins	panne-accident
	contrôle serrage roues	panne-accident
	propreté du véhicule	image
	utilisation différentielle	panne
	Equipement chauffeur	

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

gants	blessure
casques	blessure+pas de chargement
baudrier	pas de chargement
chaussures de sécurité	blessure+pas de chargement
bleu de travail	pas de chargement
Attelage	
utilisation de la sellette	accident
graissage sellette	accident
flexible air + électrique	accident + panne
câble Abs	accident
dételage	accident
béquilles	accident
frein de parc	accident
suspension pneumatique	
monter et descendre de la plateforme	accident
gilet fluorescent	accident
zone de coactivité	accident
calage du véhicule	accident
écrasement du conducteur entre tracteur et remorque	accident
montée et descente du véhicule	accident
Mise a quai	
circulation dans la zone de mise à quai	accident
ouverture des portes de la remorque	blessure
ouverture des rideaux pour chargement latéral	blessure
chargement / déchargement	
état de la bâche risque de fuite d'eau	litige
état du plancher	litige+pas de chargement
protocole de sécurité	accident
contrôle des marchandises	litige
livraison et chargement conforme	litige
échanges palettes Europe	blocage facture
manutention des marchandises	accident
bruits	
trouver l'adresse du client	retard
documents de transports	facturation
litiges	facturation
monter et descendre de la remorque	accident
respect de la charge maximum	accident+amende
marquage palettes	litiges
Arrimage, sanglage, calage	
arrimage adapté à la marchandise	litiges + accident
sangles nombre suffisant	pas de chargement
bon état des sangles	accident+litiges
conduite	
assurance rc circulation	
kit mains libres	accident+ amende
conduite éco	frais supplémentaire
conduite de nuit	accident
temps de conduite	amende
temps de repos	amende
addictions	accident + amende + permis

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

boissons énergisantes	accident
respect code de la route	accident + amende
permis à point	permis
radar automatique	amende
radar de feux	amende
passagers	accident
connaissance véhicule	accident
décoration intérieure gène vue	accident
Embouteillage	retard
conditions météo	retard + accident
grèves	retard
passages à niveau	accident
accident	retard
malaise	accident
panne	retard
crevaison	retard + accident
stress	accident + santé
itinéraire adapté	retard +frais supplémentaire
zone à risques	retard + accident
ponts	accident
travaux	retard
stationnement hors entreprise	
agression	
vol de gasoil	
vol de marchandise	
vol de véhicule	
chaleur (Espagne)	

Le siège :

Actions	Zone à risque	conséquences possibles
exploitation		
	équipement	
	travail sur écran	fatigue + performance
	siège ergonomique	fatigue + performance
	éclairage	fatigue + performance
	psychosociaux	
	stress	santé + fatigue + performance
	informatique	
	sauvegarde	activité stoppée
	virus	activité stoppée
	cyber criminalité	activité stoppée
	téléphone	activité stoppée
	internet	activité stoppée
	fax	activité stoppée
	affrètement	
	choix affrété	satisfaction client
	vol de marchandise	satisfaction client
	respect des délais	satisfaction client
	contrat de transport	

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

	close spécifique	
	responsabilité	
	indemnité de retard	
	obligations contractuelles	
direction		
	dirigeant	
	perte emploi dirigeant non salarié	
	responsabilités civiles des mandataires sociaux	
	préparation de la transmission	
	protection juridique	
	garantie homme clé	
	santé, prévoyance	
	responsabilités pénales	
	clients	
	nouveaux marchés	financiers
	perte de clients	financiers
	impayés	financiers
	client unique	financiers
	réputation-image	
	fournisseurs	
	demande de caution	financiers
	livraison gasoil	financiers
	réputation-image	
	banques	
	autorisation découvert	financiers
	prêt achat véhicules	financiers
	ressource humaine	
	grève	social
	maladie	social
	maladie du dirigeant	
	arrêt de travail	social
	Géo-localisation	social
	absentéisme	social
	turn over	social
	environnementale	
	gasoil	amende + frais
	eau de lavage	amende + frais
	huile usagée	amende + frais
	pollution	amende + frais
	politique	
	nationale	
	locale	
	européenne	
	nouvelle loi	
locaux		
	vol	activité stoppée
	incendie	activité stoppée
	inondation	activité stoppée

L'entrepôt :

Actions	Zone a risque	conséquences possibles

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Entrepôt	
Charriot élévateur	
contrôle périodique	accident
charge maximum	accident
bruit	
fumée échappement	
accès personne extérieure	accident
manœuvre	accident
atelier	
produit chimique	accident + pollution
graisse	accident + pollution
huile	accident + pollution
cuve huile usagée	pollution
compresseur	accident
clé à choque	accident
fosse	accident
cric	accident
meuleuse	accident
scie sauteuse	accident
éclairage	condition travail + accident
électricité	accident
travail en hauteur	accident
amiante	santé
soudure	accident
chalumeau	accident
déplacement des fûts	blessures
bruit	condition de travail
froid-chaud	condition de travail
cigarette	
consommation alcool	
pièces usagées	pollution
filtres usagés	pollution
piste de lavage	
récupération eau sale	pollution
nettoyeur haute pression	accident
risque de chute	accident
pompe à gasoil	
vol	perte financière
cuve à gasoil	pollution
parking	accident
accès personnes extérieure	accident
manœuvre	accident
vol de gasoil	perte financière
éclairage	accident
zone de stockage	
chute de palettes	accident
accès personne extérieure	accident

Comme on peut le constater, les risques présents dans une PME de transport sont très nombreux. Bien entendu certains d'entre eux ont une probabilité infime de se présenter et d'autres au contraire arrivent

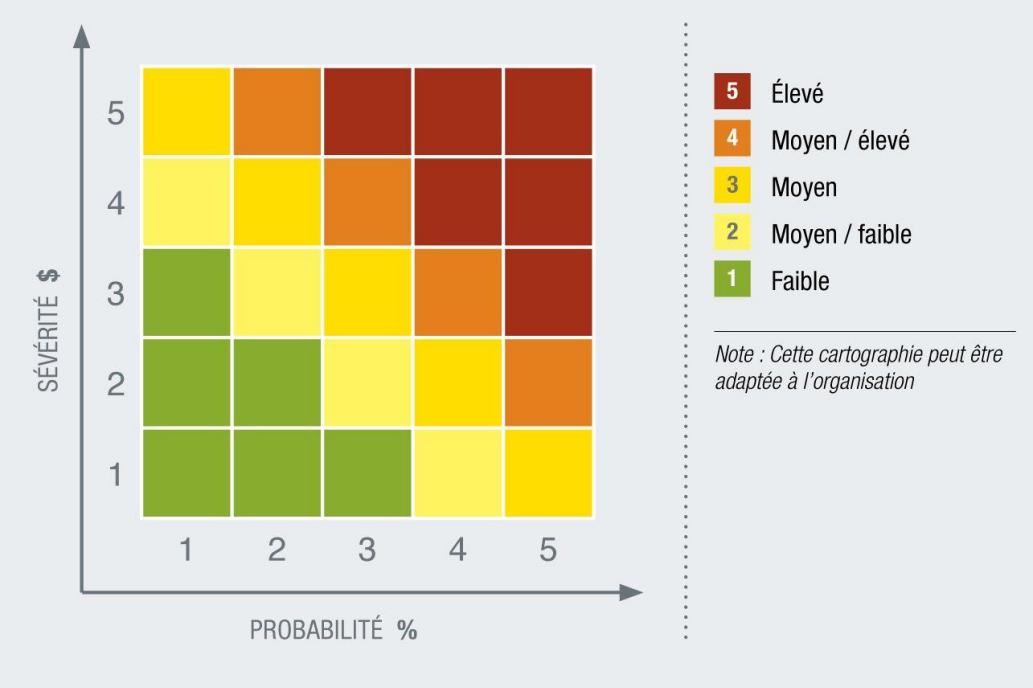
Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

régulièrement mais ont un impact faible sur l'activité, toutefois la fréquence a également sont importance.

Dans la prochaine étape nous allons reprendre l'ensemble des risques répertoriés et leur attribuer une notation en fonction de la probabilité qu'ils se produisent et leur impact sur l'activité de l'entreprise.

c Evaluer et cartographier les risques spécifiques au transport routier.

Cette grille à double entrée permet de classifier l'ensemble des risques répertoriés et d'établir une cartographie des risques de l'entreprise. Cette étape a pour but de définir les risques pour lesquels des solutions doivent être envisagées prioritairement. En fonction de la sévérité, la gravité et la probabilité, la fréquence, on détermine le niveau de criticité du risque.



Criticité		
entre 1 et 3	faible	Risque ne demandant pas d'action mais pouvant faire l'objet d'une amélioration
entre 4 et 6	moyen / faible	Risque à surveiller : action à moyen ou long terme
entre 7 et 9	moyen	Risque à surveiller : action à court terme
entre 10 et 12	moyen / élevé	Risque à diminuer : action à court terme
entre 13 et 25	élevé	Demande une action prioritaire, à court terme

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Ci-dessous se retrouve un échantillon de la cartographie, cette opération doit être effectuée pour l'ensemble des risques. L'ensemble des risques est évalué et pour chaque risque l'équipe propose des actions à mettre en place pour maîtriser le risque.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Zone à risque	situations dangereuses	évaluation			mesures de prévention existantes	mesures de prévention prévues	date prévue	date réalisée
documents conducteur		G	F	Criticité				
permis de conduire carte de conducteur FIMO + FCOS feuille de repos	en cas de contrôle et d'absence d'un des documents la société risque une amende importante et une immobilisation du véhicule	3	3	9	tableau avec date de validité au niveau de l'exploitation	Mise en place d'une check list à compléter avant chaque voyage avec l'ensemble des documents		
conduite								
temps de conduite temps de repos	non respect de la législation sur les temps de conduite et les temps de repos	3	4	12	rappel de la législation et organisation du travail en conséquence	s'équiper d'un système d'informatique embarqué pour permettre le rapatriement des informations en temps réel		
éco conduite	consommation importante	2	4	8	suivi des consommations chaque semaine	mise en place de stage d'éco conduite		
gène visuelle par des décorations intérieures	risque d'accident et de contravention	1	3	3	aucune	note de service pour interdire les décorations ou lumières susceptibles de gêner la visibilité		
siège								
choix de l'affrété	retard au chargement et à la livraison	3	4	12	aucune	créer une liste d'affrétés permanents		
	vol de la marchandise	5	2	10	aucune	ne pas travailler avec des affrétés inconnus		
sauvegarde informatique	perte des sauvegardes informatiques	4	3	12	sauvegarde unique au sein de l'entreprise	mise en place d'une seconde sauvegarde à l'extérieur de l'entreprise		

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d Définition, suivi et mise à jour du programme d'actions

Une fois l'évaluation des risques faite, notre programme d'action devra se concentrer en priorité sur les actions à la criticité importante. Pour autant aucun risque ne devra être négligé : certains risques importants se présentent suite à une accumulation de petits risques qui peuvent paraître insignifiants au départ. En traitant l'ensemble des risques à tous les niveaux de l'entreprise, cela impulse une politique où chaque acteur est sensibilisé et impliqué dans l'action mise en place pour la maîtrise des différents risques.

L'objectif final demeure de supprimer ou de réduire les risques au niveau le plus bas possible. L'élaboration du plan d'action doit être fait en respectant les principes généraux de prévention (code du travail, loi en vigueur,..) et peut porter sur un ou plusieurs des domaines technique, organisationnel et humain.

Le plan d'action est décliné en prenant en compte les niveaux de priorité résultant de l'évaluation des risques, notamment en termes de dates de réalisation, mais également en termes de moyens alloués à la réalisation des mesures de prévention définies. Les actions déjà existantes mais nécessitant un suivi régulier ne doivent pas être oubliées.

Les actions retenues doivent être adaptées à l'entreprise mais outre le côté financier, le choix entre différentes actions potentielles doit également se baser sur les critères suivants :

- supprime ou réduit le risque ;
- ne déplace pas le risque et ne génère pas de nouveaux risques ;
- est conforme à la réglementation ;
- est acceptable pour le salarié (contraintes physiques et psychologiques faibles) ;
- est généralisable à d'autres situations de travail ;
- est fiable et durable.

Certains risques majeurs non maîtrisés doivent faire l'objet de mesures « transitoires », sans attendre la recherche et la mise en place de mesures pérennes. Le but est de protéger les salariés, de garder un client, de sauvegarder l'activité et les objectifs de l'entreprise par des mesures rapides, telles que :

- la suppression de l'exposition aux risques ;

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- l'information des employés sur les risques encourus (sensibilisation) ;
- la signalisation des risques (atelier, stockage) ;
- l'adaptation des instructions de travail.

Pour faciliter le suivi et la mise à jour des risques suite aux mesures de prévention, une fiche de risque est établie, elle permet de dissocier chaque risque en le traitant de façon spécifique.

La mise à jour de la fiche de risque est faite :

- tous les ans (à minima)
- lors d'un changement significatif (loi, nouveau client, nouveau fournisseur…)
- à l'apparition d'un nouveau risque.

Le niveau de maîtrise des mesures de prévention est revu en fonction des événements survenus au cours de l'année. Les déclarations d'accidents de travail seront notamment analysées et intégrées. Celles-ci ainsi que les actions de prévention réalisées permettent une redéfinition des priorités et la mise à jour du plan d'action.

L'évaluation permet de juger si les mesures de prévention mises en place sont efficaces. Cela revient à déterminer si le risque est maîtrisé ou non. Les quatre niveaux suivants peuvent être utilisés :

- risque supprimé ;
- risque maîtrisé (le risque est réduit au niveau le plus bas possible) ;
- risque partiellement maîtrisé ;
- risque non maîtrisé.

Une criticité résiduelle est alors calculée, permettant de décider si des actions sont encore nécessaires, selon les mêmes niveaux de priorités que précédemment. Toutefois, un risque est considéré maîtrisé à un instant donné, l'évolution des techniques ou des changements intervenus dans l'activité de l'entreprise peuvent amener à réviser ce jugement. D'où la nécessité d'actualiser régulièrement l'évaluation pour tenir compte de ces évolutions.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

FICHE DE RISQUE			N°
Unité de travail		Date de création	

Description du risque		
Fréquence	1	1
Gravité	1	

Risque identifié	
Domaine impacté	
Causes	
Conséquences	

Actions proposées

Actions décidées

Observation / nouveaux risques identifiés

Evaluation après les mesures de préventions			
Risque supprimé	0	Criticité résiduelle	0,5
Risque maîtrisé	0,1		
Risque partiellement maîtrisé	0,5		
Risque non maîtrisé	1		

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

2e Partie : Réussir l'implantation d'une politique de « risk management » dans une PME de transport routier.

1 Fixer la politique générale de gestion des risques.

a Définition et fixation de la « risk acceptance ».

L'incertitude et le risque sont des données intrinsèques à la vie de toute organisation et plus particulièrement d'une PME de transport routier. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable : fixer la « risk acceptance » afin d'optimiser la création de valeur et de rendre l'exploitation viable. Cet objectif est la base du management des risques. L'incertitude est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles la société fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de la PME.

La valeur de la PME est maximisée d'une part lorsque la direction élabore une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés, et d'autre part lorsqu'elle déploie les ressources adaptées (semi-remorque, formation conducteur, atelier intégré…) permettant d'atteindre ces objectifs.

La « risk acceptance » doit être définie en prenant compte des éléments suivants :

- Aligner la prise de risque avec la stratégie de la société : la prise de risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.
- Saisir les opportunités : en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels, la direction est plus à même d'identifier et de tirer parti des opportunités de façon proactive.
- Améliorer l'utilisation du capital : en ayant une vision claire des risques à travers la cartographie, la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et améliorer l'allocation.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Connaître l'historique de la société : en ayant une vision claire des antécédents de litiges, d'accidents (matériel, humain) de perte de clients, le chef d'entreprise pourra s'inspirer des erreurs commises et définir la marche à suivre pour les limiter.

Après avoir évalué les différents critères d'acceptation du risque, envisagé les budgets disponibles, pris en compte les différentes contraintes, la direction sera à même de fixer un seuil de tolérance qui permettra de définir la politique de gestion des risques.

b Contenu de la politique générale de gestion des risques.

La politique générale de gestion des risques doit contenir :

- l'appréciation du contexte et des risques majeurs de l'entreprise :
  - concurrence
  - nouvelle loi (éco taxe)
  - nouveau client, nouvelle marchandise transportée
  - zone à risque
- la définition des objectifs fixés par la direction pour contenir les risques correspondant à l'activité et aux projets :
  - baisse du taux de litiges
  - mise en place d'une veille
  - suivi satisfaction clients
  - action préventive sur le matériel
- les limites de risques acceptables
- l'organisation et le rôle de chaque acteur dans la société, identification des personnes appliquant la politique
- les modalités de suivi des risques, la période de référence
- la mise en place d'un langage commun compréhensible de tous, du chef d'entreprise au manutentionnaire.

La politique de management des risques doit permettre une meilleure organisation transverse des différents services face aux risques, chacun parlant le même langage. Elle apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque. Nous reviendrons en détails sur les différentes solutions existantes pour traiter le risque dans le chapitre trois.

Pour résumer, cette politique de management des risques :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque service de la société et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques
- est une aide à l'identification d'événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et à la gestion de la prise de risques
- donne à la direction une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

c Rattachement, liens hiérarchiques et choix du « risk manager » ou du type d'organisation en fonction du type d'entreprise.

Le rattachement, le périmètre d'action et le positionnement de la fonction « risk manager » découlent nécessairement de la politique générale de gestion des risques, mais également de la taille de la PME de transports, de son secteur d'activité, de son caractère international. En effet si une entreprise est spécialisée dans le transport de matières dangereuses on imagine que la fonction « risk manager » sera rattachée à la direction d'exploitation. Dans ce cas précis la personne en charge de la fonction pourra avoir la double casquette : « risk manager » et conseiller à la sécurité. Il n'existe donc pas de modèle de rattachement et d'organisation unique, et les pratiques peuvent différer fortement d'une entreprise à une autre.

Au niveau du rattachement de la fonction « risk manager » le champ des possibles est très large :

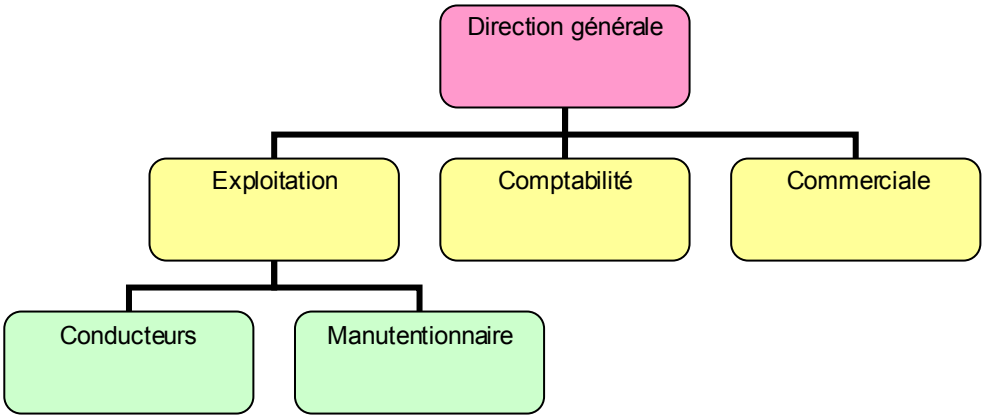
- Direction générale
- Direction financière
- Direction juridique
- Direction commerciale
- Direction opérationnelle, d'exploitation
- Direction logistique.

Etant donnée la taille de la majorité des PME de transports et de leur type d'organisation, il n'est pas envisageable de créer un poste de « risk manager » à temps plein, cela pour des raisons financières et/ou d'activité

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

ne nécessitant pas autant d'heures sur la fonction. Même s' il est toujours possible de sous-traiter avec des spécialistes l'évaluation des risques et la création d'une cartographie, on obtiendra des résultats significatifs uniquement si les acteurs sont des personnes faisant partie de l'exécutif, connaissant bien le métier et reconnues dans l'entreprise pour leurs compétences. Il est toujours possible de former les personnels au « risk management ».

Les PME de transport routier sont bien souvent organisées de la façon suivante :



Une solution pour la mise en place d'une politique de « risk management » serait de désigner une personne dans chaque domaine d'activité, chaque acteur étant spécialiste et connaissant parfaitement sa spécialité. Cette personne gère les risques au quotidien et peut en étant formé pour cela mettre en place une politique de « risk management » et communiquer au reste de son équipe. Dans ce type d'organisation l'ensemble des « risk manager » sont naturellement rattaché à la direction générale. Pour réussir cette mise en place, il est impératif d'organiser les différents services pour que la personne en charge de cette nouvelle activité puisse avoir le temps nécessaire de mener à bien sa mission. Sans aménagement spécifique aucun changement ne serait possible. Le but étant la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur la gestion des risques, ce type de démarche demande une réelle implication et donc du temps consacré à cette nouvelle mission. Si cette politique n'est pas relayée dans toute l'entreprise, l'efficacité opérationnelle en sera amoindrie.

Chaque PME aura une organisation différente, l'important étant de trouver au sein de l'organisation les personnes capables et ayant la motivation nécessaire pour accompagner ce changement parfois difficile car contraignant.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

La réussite de ce projet d'entreprise demande une réelle implication de la direction. Soutenu par sa direction, le « risk manager » sera reconnu et donc plus efficace, d'où l'importance de communiquer sur la politique générale de gestion des risques.

d Communication sur la politique générale de gestion des risques.

La mise en place d'une politique de « risk management » nécessite un réel effort de communication, elle doit être conduite comme un véritable projet d'entreprise avec :

- l'implication forte de la direction
- des objectifs clairement décrits
- l'engagement de l'ensemble des acteurs
- une planification précise et la mesure des résultats.

Cette communication doit être conduite en interne pour sensibiliser l'ensemble du personnel mais également en externe auprès des différents clients et fournisseurs. Le but étant de distiller la « culture » du risque à tous les niveaux et de faire acquérir les réflexes du risque. Comme généralement un risque affecte l'ensemble des services et a des conséquences sur toute l'activité, il est indispensable que les acteurs communiquent entre eux afin de faciliter la gestion des incidents et des sinistres de l'entreprise.

Etant donné que cette notion demande une réelle implication de tous et bien souvent sera perçue comme une charge de travail supplémentaire, il est primordial pour faciliter l'action des « risk manager » que cette politique d'entreprise soit perçue comme une avancée significative dont le seul but est l'amélioration des conditions de travail et la satisfaction des clients.

Le choix des moyens de communication devra être adapté aux différentes catégories de personnes constituant l'entreprise, le but étant de faire passer un message clair et compris de tous à tous les niveaux de hiérarchie. On pourra par exemple mettre en place une communication visuelle pour le personnel de conduite ou les manutentionnaires, avec des objectifs clairs et pertinents sur les risques. Cette communication actualisée sur les évolutions des procédés mis en place se traduira par un challenge admis par tous et non plus comme une contrainte mal acceptée.

Pour autant, faut-il communiquer sur l'ensemble de la politique générale de gestion des risques ? En effet, communiquer sur les risques c'est

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

également communiquer sur les faiblesses de l'entreprise et cela pourra également comporter des risques vis-à-vis de la concurrence, des fournisseurs, des clients et des collaborateurs. Une approche globale des risques nécessite la circulation contrôlée d'informations, souvent sensibles, très variées, s'opérant plutôt en interne qu'en externe et pourtant nécessaire à la bonne compréhension de tous. La difficulté sera de trouver le juste équilibre en diffusant des informations nécessaires pour rassurer sur l'implication de l'entreprise à la gestion des risques sans dévoiler des armes pour les concurrents ou pour des acteurs mal intentionnés.

Les objectifs de la communication sur les risques peuvent se synthétiser comme suit :

- faire partager les informations nécessaires et suffisantes pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires, etc.) ;
- les accompagner dans la démarche d'analyse et de lutte contre les risques ;
- aider les managers dans l'exercice de la communication en leur apportant des idées adaptées à chaque mode de communication (interne ou externe, ascendante ou descendante) ;
- faire passer des messages forts et mettre en évidence des points clés.

Le tableau suivant synthétise les formes de communications en fonction des cibles :

Cibles	Financière	Commerciale	Technique	Institutionnelle	Interne
Actionnaires	Oui	Non	Non	Oui	Non
Clients	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Fournisseurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Partenaires ou concurrents	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Personnels	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Institution et lobbies	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Grand public	Non	Non	Non	Oui	Non
Assureurs	Oui	Non	Oui	Oui	Non

Figure 23 : Formes de communication sur risques selon les cibles. Source Catherine Véret, Richard Mekouar « Fonction : Risk manager »

La communication sur la politique générale de gestion des risques est une étape importante et essentielle elle sera un levier indispensable à la

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

réussite de la mise en place d'une politique de « risk management » et donc facilitera le travail du « risk manager ».

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

e Avantages et inconvénients de la fonction « risk manager » en fonction du choix de structuration

Comme nous l'avons vu précédemment la fonction « risk manager » peut en fonction du type d'entreprise être structurée de différentes façons. A travers un tableau, nous allons lister les points positifs et négatifs qui ressortent si l'on choisit de mettre en place un « risk manager » unique dans la société ou si l'on décide de scinder la fonction entre plusieurs personnes.

Un « risk manager unique pour l'ensemble de la société.

Avantages	Inconvénients
personne avec formation "risk manager"	création de nouveau poste
décharge le chef d'entreprise	masse salariale
fonction dédiée à la gestion des risques	connaissance de l'entreprise
vision extérieure	temps d'adaptation
consultant interne	nécessite une entreprise importante
vision globale et transversale	éloigné de l'opérationnel
dynamise la procédure	relation avec le chef d'entreprise / doublon
chef d'orchestre	contact avec les opérationnels
veille sur les différents risques	
gestion anticipative, réactive, proactive	
adapté aux activités spécifiques (matières dangereuses)	
rigueur méthodologique	
fonction non productive	

Une fonction scindée entre différentes personnes :

Avantages	Inconvénients
effectif identique	aménagement temps de travail
masse salariale identique	pas de formation "risk manager"
surcharge de travail pour le chef d'entreprise	implique une motivation des personnes
bonne connaissance du métier	trouver en interne des personnes en adéquation avec la mission
reconnu dans la société	vision restreinte de l'ensemble
adapté aux petites PME	manque de motivation
permet d'améliorer la communication entre les services	rigueur méthodologique
responsabilisation des équipes	contradiction entre la rentabilité, la productivité et le "risk management"
bon contact avec les opérationnels	

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Bien entendu la taille de l'entreprise est un facteur important sur le choix de structuration, pour autant la solution de scinder le poste entre plusieurs personnes dans différents services peut permettre de développer la communication entre les services. Il reste toutefois indispensable que les personnes en charge de ce projet soient formées au « risk management » et soient convaincues du bien-fondé de la démarche. En effet un responsable d'exploitation ayant une casquette de « risk manager » sera parfois tenaillé entre une certaine productivité et les contraintes imposées par une gestion des risques.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

2 Réussir la mise en place du « risk manager » ou de la structure de gestion des risques choisie.

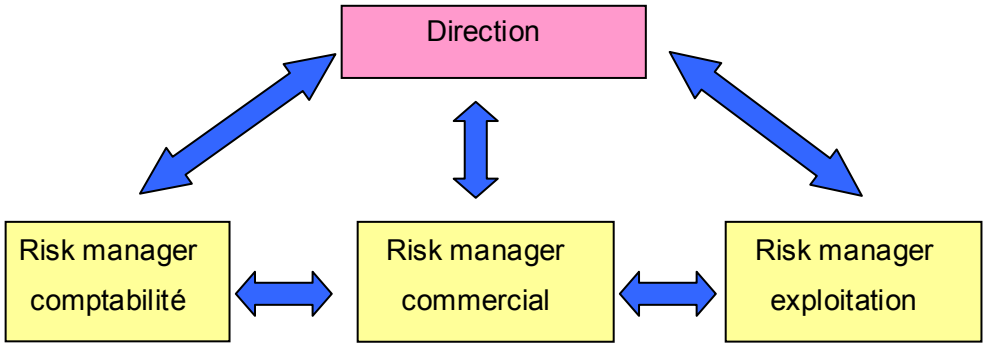
a Sensibiliser l'ensemble des acteurs internes et externes, fixer les rôles et les responsabilités.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il est très important pour réussir la mise en place d'un ou, de plusieurs « risk manager » en fonction du type d'organisation que l'entreprise a choisi d'adopter, de communiquer pour que chaque acteur soit informé de la politique mise en place pour la gestion des risques.
Cette communication devra également préciser le rôle et les responsabilités de chaque collaborateur au sein de l'organisation. La réussite de ce projet nécessite une bonne structuration. Si on reprend l'organisation d'une PME comme nous l'avons vu précédemment avec la mise en place d'un « risk manager » au niveau de chaque service :

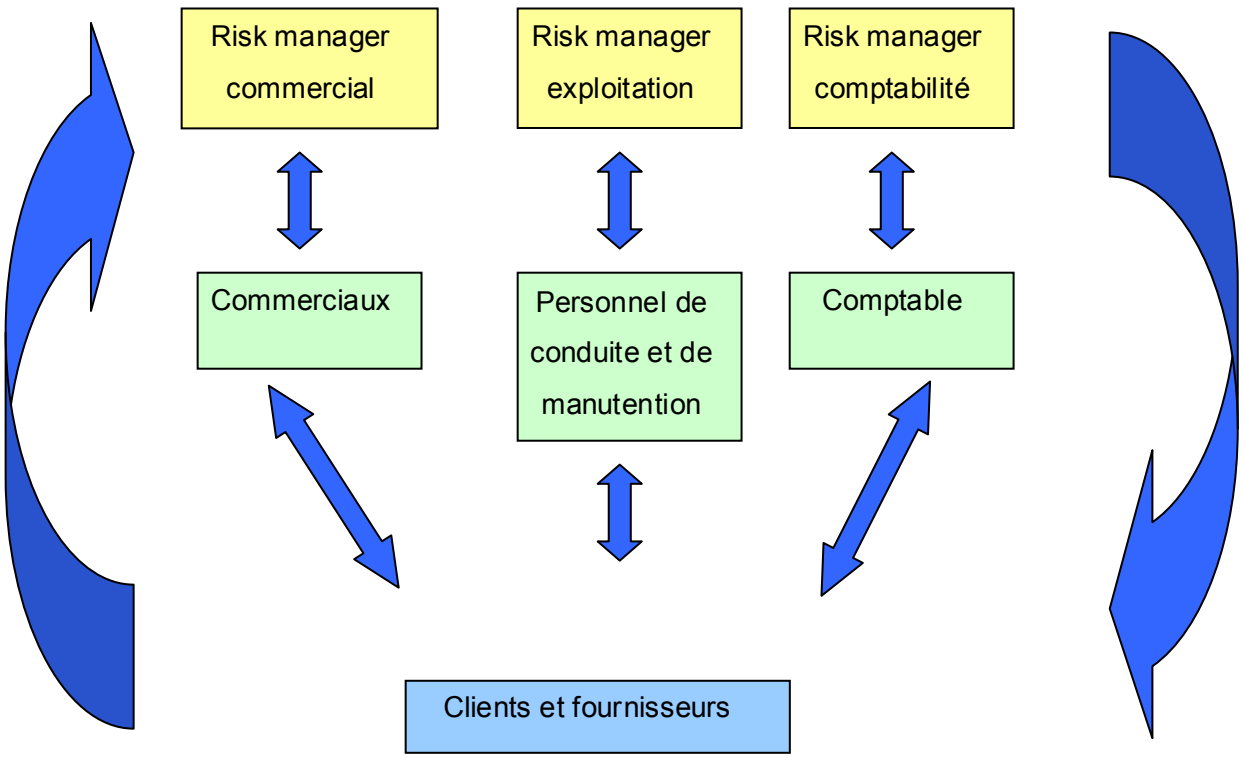
- exploitation
- comptabilité
- service commercial

Alors chaque «risk manager» est directement en contact avec le chef d'entreprise qui fixe les chantiers à mettre en place en fonction de la politique qui a été définie par rapport aux différents éléments d'informations des services. L'ensemble des « risk manager » a pour responsabilités l'animation de son équipe et l'analyse des remontées qui lui sont faites. Dans ce type d'organisation on comprend que le chef de service est également le « risk manager ». Les différents chefs de service son également en charge de la communication en externe et entre chaque service.
Le schéma suivant permet de visualiser les différents canaux d'informations nécessaires à la mise en place du « risk management » et les responsabilités qui en découlent :

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.



La direction communique avec les différents « risk manager » qui ont la responsabilité de communiquer entre service et de centraliser les informations pour les communiquer après analyse à la direction. Ainsi les différents services ont la capacité, en respectant la politique mise en place, de gérer un risque.



Les différents « risk »manager » sensibilisent les collaborateurs sous leur responsabilité qui eux-mêmes communiquent avec leurs interlocuteurs directs et remontent les informations. Le personnel de conduite, les commerciaux, les comptables sont en charge de communiquer auprès des clients la politique mise en place par l'entreprise et d'appliquer les actions définies pour lutter contre les risques. Chaque personne à son niveau a

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

accès à des informations essentielles qui permettent une fois centralisées de trouver des solutions plus adaptées.

Bien entendu la direction communique également auprès des clients et des fournisseurs mais souvent de façon plus globale et moins régulière. L'action menée par l'ensemble des acteurs permet d'appuyer et de valoriser une véritable politique d'entreprise. Dans ce type d'organisation chacun est responsabilisé à son niveau et prend part à la mise en place de la politique définie.

b Accompagner le changement.

Le risque c'est l'affaire de tous au sein de l'entreprise, mais sa gestion ne s'improvise pas. La culture du risque s'acquiert avec des actions de formations, de sensibilisations, de communications et par la mise en place de retours d'expérience à chaque opportunité.

La mise en place de cette fonction constitue un grand changement dans les entreprises où, jusqu'à présent, la gestion du risque :

- n'a jamais fait l'objet d'étude, de réflexions approfondies et de création d'une cartographie
- est gérée au jour le jour en fonction des aléas
- est envisagée sans communications, coordinations entres les différents services
- n'est pas une fonction en soi mais répartie entre les différents services.

Pour opérer ce changement, il faut tenir compte de l'historique de la société et de son fonctionnement. Le but n'est pas de tout casser ce qui existe déjà d'une façon ou d'une autre mais d'adapter le système en fonction des compétences de chacun. Il est préférable de privilégier une coordination transversale fédératrice tout en responsabilisant les opérationnels et les fonctionnels pour la gestion de leurs propres risques, de développer la communication entre les services en impliquant tous les acteurs concernés.

Réussir à structurer la fonction « risk manager » nécessite de la méthode et une gestion efficace des ressources humaines, sans lesquelles aucun changement n'est possible ; il est impératif que les chauffeurs s'impliquent fortement dans les travaux mis en place, notamment dans la cartographie des risques car eux seuls ont une vision du métier sur le terrain et sont bien souvent à même de trouver des solutions efficaces. Le « risk manager » aura lui pour mission de faire vivre le dispositif et de fédérer l'ensemble du personnel autour du projet.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Accompagner le changement implique également des actions fortes de formalisation entre les différents services, il faut que tous les acteurs parlent le même langage. Il faut donner du rythme aux chantiers mis en place pour que les chauffeurs voient l'intérêt de s'investir et perçoivent des améliorations. Engager une telle démarche nécessite un regard différent sur l'activité quotidienne avec un nouvel angle de vue : celui du risque. Cette prise de conscience changera inévitablement les attitudes et limitera le nombre de sinistres tout en améliorant les conditions de travail et également la satisfaction des clients et des fournisseurs.

c Déterminer les périmètres de responsabilités et assurer les liens avec les fonctions clés de l'entreprise.

Une fois la politique de gestion des risques mise en place et la définition du rôle et des missions du « risk manager » établie, il faut procéder au partage en matière de gestion des risques entre les fonctions opérationnelles de l'entreprise et les fonctions supports. Cela passe également par la constitution et l'animation d'un réseau en interne et en externe.

Pour que le rôle du « risk manager » soit compris de tous et qu'il puisse investir tous les services de l'entreprise, des règles claires doivent être fixées dès le départ et validées par la direction. Sans cela, son travail d'investigation risque d'être mal perçu.

Le « risk manager » ne peut réussir sa mission seul, il devra s'appuyer en priorité sur les opérationnelles, exploitants, chauffeurs, manutentionnaires. Chaque service est responsable de ses risques, elle les suit, les réduit, les assure. Elle intervient directement dans la gestion des sinistres :

- déclaration
- gestion
- suivi
- clôtures
- retour d'expérience
- sensibilisation.

Les fonctions supports comme la comptabilité gèrent également leurs propres risques, ainsi que les risques de l'exploitation quand ceux-ci sont de leurs compétences, en lien avec les responsables des services concernés. Le « risk manager » se coordonne avec la comptabilité ou les commerciaux pour traiter les risques transversaux. Les vulnérabilités de l'entreprise sont souvent gérées en silos, or, les risques sont attachés aux

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

processus qui, eux sont transversaux, d'où l'importance de la coordination entre les différents services.

Le « risk manager » est à la fois fonctionnel et opérationnel et relève de la direction générale. Il doit apporter des solutions efficaces aux situations de risque. Il s'appuie sur les opérationnels pour réaliser la politique générale de gestion de risque définie.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

3e Partie : Généraliser la maîtrise des risques dans une PME de transport routier.

1 Analyser, développer les solutions existantes pour traiter un risque.

Une fois que l'on a identifié les risques et que la cartographie est mise en place, la société mettra en œuvre différentes méthodes qui lui permettront de traiter les risques.

a Réduction ou suppression des risques.

L'objectif de la réduction est de diminuer l'impact des dangers et des sinistres. Comme l'impact des risques est la résultante du produit d'une fréquence et d'une gravité, la réduction du risque peut être décomposée en deux grandes approches :

- la prévention
- la protection.

La prévention comprend toutes les actions qui ont pour effet de diminuer la fréquence du risque, la probabilité qu'un sinistre se déclare, le but étant d'éviter qu'un problème arrive. On agit donc sur les causes du risque. Cette action est d'autant plus efficace que la probabilité est élevée. Il n'y a pas d'intérêt à agir sur la fréquence d'un sinistre qui a peu de possibilité de se produire. La prévention doit donc s'appliquer surtout aux risques de fréquences, ce sont les risques dont la probabilité d'apparition est élevée et la gravité relativement faible.

La protection regroupe toutes les actions qui diminuent la gravité du risque. Elle a pour effet de limiter les conséquences d'un risque lorsqu'il apparaît. Elle est donc réservée aux risques dont les conséquences du sinistre sont élevées. Ce sont les risques qui peuvent mettre en péril la continuité de l'activité : les risques de gravité, risques majeures aux conséquences extrêmes et dont la probabilité est très faible.
La cartographie des risques nous permettra de classifier chaque risque en fonction de la fréquence et de la gravité et donc d'agir en conséquence. Il est important de trouver un juste milieu dans la réduction du risque. En

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

effet, le risque ne peut pas être totalement éliminé, cela coûterait trop cher à l'entreprise. Mais il ne peut pas être non plus demeurer ignoré.

A chaque nouvelle cartographie le risque résiduel nous permettra de décider de la mise en place d'actions de prévention et de protection.

b Actions de préventions.

La prévention agit sur les causes, donc avant que le sinistre ne se produise : elle diminue la fréquence de survenance des sinistres.

Les actions de préventions peuvent être très variées et passer par la formation du personnel de conduite ou d'exploitation sur des sujets comme :

- l'entretien obligatoire du matériel ;
- l'utilisation de matériel de manutention ;
- l'utilisation de produits spécifiques pour la maintenance des véhicules ;
- les contrôles techniques obligatoires.

On sensibilise le personnel à l'approche du risque car bien souvent les erreurs sont dues à une insuffisante formation à celui-ci. On peut intégrer cette approche dans le plan de formation. Ceci n'entraîne pas de surcoût important mais peut avoir un effet bénéfique très rapide.

Des procédures claires peuvent être aménagées en cas de:

- litige ;
- d'accident de la route ;
- de refus de déchargement par un destinataire ;
- de retard de paiement.

Si le personnel sait ce qu'il fait, doit faire et surtout ne pas faire dans certaines situations précises, les procédures seront plus efficaces.

Il est également possible pour le matériel de réaliser des opérations préventives. Il est connu qu'au bout d'un certain nombre de kilomètres certaines pièces devront êtres changés :

- le turbo ;
- le compresseur ;
- le dessiccateur d'air ;
- l'embrayage.

En changeant ces différentes pièces à un kilométrage donné, on évite une panne sur la route, beaucoup plus coûteuse au niveau des frais de

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

réparations et des surcoûts éventuels pour maintenir la satisfaction des clients.

Dans certains domaines comme les pneumatiques, il est souvent intéressant de transférer le risque à un professionnel du métier qui sera mieux équipé, nous reverrons le cas de la sous-traitance des risques un peu plus loin dans ce chapitre.
Pour certaines situations extrêmes, lorsqu'une activité est trop risquée pour l'entreprise, qu'elle ne détient pas le matériel spécifique à un certains type de transport et que les solutions de réduction du risque identifiées ont une efficacité insuffisante pour rendre le risque acceptable, il faudra éliminer le risque en n'effectuant pas le transport.

c Actions de protections

La protection agit sur les conséquences, donc après le sinistre ; cependant pour être efficace le moment venu, elle doit être préparée avant celui-ci. Les objectifs sont :

- de diminuer la gravité des conséquences du sinistre ;
- de permettre la continuité de l'exploitation ;
- de faciliter le retour à la normale.

Les principales actions de protections sont les suivantes.
Installer des dispositifs d'alerte ; le chauffeur avise au plus tôt l'exploitation lors d'un sinistre, cela permet de prendre rapidement les bonnes dispositions afin de minimiser les conséquences. La comptabilité alerte au plus tôt l'exploitation sur des problèmes de règlement d'un client, cela permet de réduire les encours avec ce dernier en préférant un autre transport.

Réaliser une sauvegarde informatique hors les murs : il s'agit de réaliser une seconde sauvegarde en dehors des locaux de la société, pour permettre le cas échéant de disposer des informations pour faciliter le retour à la normale en cas d'incendie ou d'inondation.

Simuler des scénarios catastrophes : en se basant sur des retours d'expérience, il est envisagé le plus de cas possibles par anticipation pour se préparer à gérer l'imprévu. On peut par exemple avoir en cas

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d'accidents une « check list » des actions à mener, des personnes à contacter.

Préparer le suivi des réclamations pour limiter les conséquences juridiques des litiges avec les clients. En effet, en cas de litige, la manière dont l'entreprise réagit est déterminante dans l'issue et la gravité finale du litige. Si elle est de bonne foi et si elle agit au plus tôt pour réparer les préjudices, négocier les indemnisations, en général, elle sera moins pénalisée que si elle laisse traîner son intervention. Dans ce cas, même si elle génère un préjudice à son client, celui-ci notera son professionnalisme et maintiendra sa confiance.

Ensuite, un plan de continuité d'activité, peut être élaboré pour les moyens essentiels au métier :

- le matériel ;
- les chauffeurs ;
- le personnel de bureau ;
- les locaux.

Le plan de continuité d'activité comprend trois phases :

- le plan de secours qui est immédiat lorsqu'un sinistre grave intervient, il peut durer quelques jours ;
- le plan de continuité, qui correspond à la reprise de l'activité dans un environnement dégradé, sa durée se compte en jours, semaines ou mois selon la gravité.
- le plan de retour à la normale, qui débute peu après le démarrage du plan de continuité. Sa durée dépend également de l'ampleur des dégâts.

d Transfert et sous-traitances des risques.

Les transferts des risques peuvent être envisagés :

- soit pour la réduction du risque : ce sont principalement les sous-traitances et le cadre contractuel ;
- soit pour le financement du risque : ce sont principalement les assurances.

La sous-traitance consiste à confier à une autre entreprise une partie de l'activité :

- pneumatique ;

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- d'entretien du matériel ;
- informatique ;
- de comptabilité ;
- de traitement de la paie.

Elle peut porter sur des activités dont la réglementation est telle que seules des sociétés spécialisées peuvent être équipées pour la réaliser.

Il existe plusieurs bonnes raisons de sous-traiter :

- se concentrer sur son cœur de métier : consacrer l'ensemble du personnel sur l'activité transport ;
- vouloir réduire les coûts ;
- avoir accès à une expertise non disponible en interne, avocats, juriste, expert comptable ;
- avoir accès aux nouvelles technologies, à une valise de diagnostic pour les véhicules, à un traitement des heures des chauffeurs.

Les bonnes raisons de ne pas sous-traiter sont les suivantes :

- peur de perdre son indépendance ou une expertise importante, surtout si l'entreprise sous-traite une partie de son cœur de métier ;
- perte de transparence des coûts ;
- peur de perdre une capacité à s'adapter aux changements ;
- manque de personnel pour suivre et contrôler l'activité du sous-traitant ;
- peur d'augmenter ses risques avec un sous-traitant qui gère mal ses propres risques ;
- monopole d'un sous-traitant sur l'activité, ce qui peut provoquer des dérives.

e Prévention contractuelle.

Au niveau de la prévention contractuelle nous retiendrons deux notions, la souscription d'une ou plusieurs polices d'assurance[1], et le contrat de transport.

Bien qu'il soit possible de s'assurer sur beaucoup de paramètres, cela représente un budget important pour les entreprises, il est toutefois recommandé de ne pas faire l'impasse sur certaines options. Au niveau

[1] Information sur les garanties : ACTRI assurance (35000 Rennes), courtier d'assurance spécialisé dans le transport.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d'une société de Transport on retrouve des contrats de flotte qui garantissent :

- responsabilité civile, défense et recours ;
- bris de glace ;
- vol ;
- incendies ;
- événements climatiques ;
- dommages électriques et électroniques ;
- dommages par vandalisme ;
- dommages tous accidents ;
- accidents corporels du conducteur ;
- contenu de véhicule ;
- catastrophes naturelles ;
- perte financière ;
- frais de dépannage et de remorquage ;
- assistance.

Il est important de bien connaître le contenu de ces assurances flotte, les recours auxquels la société a le droit en cas de sinistres, les franchises, les limites de garanties et bien sûr les cas d'exclusions.

En plus du contrat flotte on retrouve une garantie pour la marchandise transportée.

Pour compléter ces deux assurances essentielles, il faut réfléchir sur certaines options que sont :

- la nouvelle responsabilité environnementale des chefs d'entreprises : la responsabilité environnementale s'ajoute à la responsabilité civile générale d'une entreprise. Si une entreprise est à l'origine d'une atteinte à l'environnement elle est désormais dans l'obligation de réparer les dommages à ses frais.
- la protection juridique qui garantit une :
    - protection pénale ;
    - protection sociale ;
    - protection prud'homale ;
    - protection commerciale ;
    - protection patrimoniale ;
    - protection administrative.
- une assurance homme clé pour le chef d'entreprise ou un collaborateur essentiel à la bonne marche de l'entreprise. Cette garantie permet en cas de sinistre d'obtenir les liquidités permettant

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

de pallier une baisse soudaine du chiffre d'affaires et d'intégrer et de former une nouvelle personne clé.

En ce qui concerne les contrats de transports, bien qu'au niveau national les transports soient encadrés par « le contrat type » et au niveau européen par la « CMR », il est indispensable de connaître le contenu des ces différents contrats et les responsabilités de chaque signataire :

- expéditeur ;
- destinataire ;
- transporteur.

Cela demande également une sensibilisation du personnel de conduite au niveau de la qualité et de la précision requise pour la rédaction des documents de transports.

Sur certains contrats avec des prestataires réguliers, des contrats spécifiques sont signés et déterminent des obligations au niveau :

- de la livraison ;
- des indemnités de retard ;
- des limites de responsabilités ;
- du rôle de chaque partie ;
- des cas de force majeure.

Dans ce cas précis, il est préférable de faire appel à un juriste ou un avocat spécialisé pour connaître l'incidence que peuvent avoir certaines closes du contrat sur l'exploitation. Dans certains cas, en cas de sinistres les montants des indemnités peuvent mettre en péril la société. Il faut donc prendre toutes les mesures nécessaires pour l'accomplissement du contrat, ce qui peut engager des frais supplémentaires qu'il convient d'intégrer au calcul du prix du transport.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

2 Surmonter les catastrophes et les crises.

La catastrophe est caractérisée par un phénomène imprévu et très grave, un sinistre majeur. En général la catastrophe est immédiatement suivie par une situation de crise, un brusque changement qui dure plus ou moins longtemps.

a Elaboration de scénarios catastrophes.

L'élaboration de scénarios de crises doit permettre à l'entreprise dans un premier temps de réfléchir sur ses points sensibles et sur son niveau de préparation. Cette évaluation déterminera, dans un second temps, un plan de gestion des crises dont les scénarios constituent la partie principale. Cela peu également constituer un exercice de prise de conscience collective des dangers et des points de faiblesse qui guettent l'entreprise.

Les scénarios catastrophes peuvent être de différentes natures :

- naturelles ;
- économiques ;
- techniques ;
- sanitaires ;
- d'images, liées à la réputation ;
- politiques.

L'entreprise doit ensuite déterminer les risques majeurs susceptibles de l'impacter dangereusement. Les scénarios doivent être appliqués aux activités essentielles de l'entreprise : le transport de marchandise. Pour réaliser cette prestation, il faut bien évidemment :

- des véhicules adaptés ;
- du matériel de manutention ;
- du personnel de conduite ;
- des manutentionnaires ;
- du personnel de bureau ;
- des locaux ;
- des moyens informatiques ;
- des moyens de communications ;
- des infrastructures routières permettant la circulation ;

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- des sources d'énergie (électricité, gasoil, gaz) ;
- des clients.

Les scénarios devront donc être établis sur un sinistre important, affectant l'un ou l'autre des points déterminants pour l'activité de l'entreprise. Il convient ensuite de trouver des solutions acceptables et envisageables par l'entreprise permettant de faire face à une situation exceptionnelle. Le but étant dans une telle situation de prendre des dispositions, dans un délai raisonnable empêchant l'incapacité totale de l'entreprise à exercer son métier.

Cela pourra par exemple se traduire par des solutions comme :

- l'intérim ;
- la location de véhicules ;
- la location de locaux de remplacements ;
- la location d'un groupe électrogène.

On comprend aisément que de telles démarches ne peuvent être réalisées dans un délai acceptable sans aucune préparation en aval. Surtout que dans des périodes de crises importantes, le côté psychologique est mis à rude épreuve. Ce travail permet donc de garder une certaine objectivité sur les décisions à prendre le moment venu.

b Dispositif de détection et de gestion des catastrophes.

L'anticipation des catastrophes ne peut être efficace que si elle est menée par des personnes qui savent faire preuve d'initiatives.

Des indicateurs doivent être précisés pour chaque type de risque.

- Les critères qui permettent de détecter la menace, l'augmentation de la probabilité qu'un risque se déclare (par exemple, pour des risques d'inondation, la conjonction de fortes précipitations sur une longue période, par temps froid et sols durs).
- Les critères qui permettent de lancer des alertes :
    - information des pouvoirs publics ;
    - informations télévisées ;
    - internet.

Au fur et à mesure que des niveaux d'alerte sont franchis, on déclenche les mesures d'actions qui correspondent. On mesure également les impacts possibles sur les aspects :

- humains ;
- financiers ;

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- d'image ;
- techniques ;
- environnementaux.

Dans la gestion de crise, la part de psychologie du dirigeant est décisive. En effet dans une telle situation les personnes éprouvent des difficultés à accepter le changement de situation. Cela agit sur la capacité de prise de décisions qui est pourtant essentielle. Les personnes sont habituées à une certaine routine du quotidien et ne sont pas préparées à accepter une situation grave. Ce type de situation catastrophique demande pourtant des décisions exceptionnelles, d'où la nécessité d'être préparé.

Cela demande également en interne et avec nos partenaires une organisation spécifique, dédiée à cette période.

c Organisation en période de crise.

Le dirigeant de l'entreprise doit mettre sur pied une équipe pour permettre de piloter la période de crise, il ne peut prendre seul toutes les responsabilités et a besoin d'être secondé pour permettre :

- l'identification des risques potentiels ;
- la mise en œuvre du plan d'action ;
- la planification des mesures à prendre.

Le nombre de personnes dans cette cellule de crise doit être limité et chacun doit connaître son rôle.

En fonction du type de crises, il est toujours possible de faire appel à une expertise extérieure permettant de faciliter la prise de décision. Les personnes faisant partie de cette équipe doivent être joignables à tout moment.

Bien entendu, cette cellule ne pourra être performante sans avoir au préalable simulé une période exceptionnelle, un scénario de crise. Il est important de réaliser un scénario par un de jeux de rôle, une mise en situation sur un sujet donné. Ceci permet au groupe de se souder, de trouver des solutions auxquelles il n'avait pas pensé ou de valider des solutions évoquées.

On devra également penser à préparer cette période de crise au niveau matérielle, si l'équipe doit rester sur le lieu de travail elle devra se nourrir, se reposer. Il faut anticiper tous les détails qui pourraient entraver la concentration et l'efficacité.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d Communication de crise.

La maîtrise de la communication dans les situations de crise est capitale. Elle doit permettre d'informer le personnel, les clients, les fournisseurs, d'anticiper les démarches entreprises pour sortir de cette situation délicate. Elle permet de rassurer mais également d'éviter la propagation d'informations erronées.

Une situation de crise pourra être perçue de différentes façons selon la position dans la société, la sensibilité de chaque personne. Pourtant cette période demande plus encore l'implication de chacun.

Il ne faut pas non plus communiquer pour communiquer, il est important de divulguer uniquement les informations nécessaires à la compréhension, certaines précisions bien que réelles ne feraient qu'accroître la crainte des personnes et auraient une action contre-productive. La communication de crise est à double-tranchant, un message peut être interprété ou détourné de sa fonction initiale.

Communiquer en temps de crise, c'est exposer les raisons de sa défaillance et donc engager la réputation de l'entreprise. Ne pas communiquer laisse la porte ouverte à toutes les rumeurs. Il faut donc trouver un juste milieu. Reconnaître un problème montre que la crise est prise en charge et démontre le sérieux de l'entreprise.

e Le Rôle du « risk manager » dans la gestion de crise.

Les rôles et missions du « risk manager » sont de natures très variées :

Avant la période de crise :

- bâtir le plan de gestion de crise ;
- analyser les expériences passés ;
- organiser les entraînements ;
- déterminer et organiser la cellule de crise.

Pendant la période de crise :

- s'impliquer dans l'organisation de la cellule de crise ;
- assister le directeur d'entreprise ;
- communiquer avec les experts extérieurs éventuels.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Après la période de crise :

- s'impliquer dans le retour à la normale, la sortie de crise ;
- contribuer au bilan de sortie de crise ;
- mener le retour d'expérience.

Conclusion.

Comme le montre cette étude, même si la fonction « risk manager » n'est pas ou très peu représentée dans les PME de transports routiers, elle représente pour autant un réel intérêt pour ce type d'activité à risques.

La mise en place d'une telle fonction au sein d'une société permettrait à l'ensemble du personnel de jouer un rôle actif dans la gestion des risques, qui ne serait plus la seule préoccupation du chef d'entreprise. Comme le risque est partout et concerne tout le monde, il peut être une ligne directrice, permettant la cohésion d'une équipe à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation.

Même si la mise en place d'un « risk management » pour une petite structure peut paraître un travail long et guère productif, cela permet de poser une méthode de travail applicable dans toutes circonstances. En suivant une démarche simple et logique, il est possible de déterminer une cartographie des risques, document obligatoire, base du document unique d'évaluation des risques. Le but ne réside pas dans la simple réponse au législateur à travers un document qui n'aurait aucune autre utilité que celui d'être en règle mais de pousser la démarche en faisant de ce travail un moyen de se démarquer de la concurrence.

En fonction de sa taille et de son activité, chaque société saura trouver le type d'organisation qui lui convient, un « risk manager » unique, des chefs de service qui prennent de temps en temps la casquette de « risk manager » autour du chef d'entreprise.

Cette démarche, unique à chaque entreprise car basée sur le côté humain, demande pour être efficace un réel investissement de l'ensemble du personnel sans qui aucun résultat ne serait possible dans la gestion des risques.

Bien entendu, il n'est pas concevable de tout mettre en place sur une période de quelques mois. Cette démarche demande une période d'apprentissage et de formation. Il est préférable de concentrer les énergies sur quelques dossiers sensibles, dont les résultats pourront être appréciés de tous et seront une source supplémentaire de motivations.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Même si la mise en place d'une politique générale de gestion des risques peut sembler, même pour un chef d'entreprise, une activité du quotidien car faisant partie de la gestion des aléas qui font le lot de l'exploitation, le fait de formaliser le processus permet d'être mieux préparé, d'optimiser la communication, d'avoir une meilleure capacité d'anticipation et donc d'être plus performant et réactif lors de l'apparition d'un risque ou d'une catastrophe.

La question et/ou la future problématique que l'on peut se poser désormais est la suivante : quel est l'apport des nouvelles technologies informatiques dans le travail du « risk manager » ; existe-t-il des progiciels adaptés à la gestion des risques dans les PME de transports routiers.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Glossaire gestion des risques

Acceptation des risques *(risk acceptance)* :

Décision d'accepter un risque de vivre avec, plutôt que d'essayer de l'atténuer.

Atténuation *(mitigation)* :

Limitation des effets indésirables d'un événement particulier ou d'une circonstance :

- avant l'événement (réduction au minimum) : prévention, réduction, évitement.
- pendant l'événement : confinement
- après l'événement : compensation, restauration, récupération.

Atténuation des risques *(risk mitigation)*

Un moyen de réduction des risques avant l'événement, de confinement des risques pendant l'événement ou compensation, restauration ou récupération après l'événement.

Communication sur les risques *(risk communication)*

Transfert ou échange d'informations concernant un risque entre différentes parties intéressées.

Critère de risque *(risk criteria)*

Paramètres de normes par rapport à quoi les risques sont évalués.

Détenteurs d'enjeux *(Stakeholder)*

Tout individu, groupe ou toute organisation pouvant affecter un risque, en être affecté ou se percevoir comme affecté par le risque.

Estimation des risques *(risk estimation)*

Processus utilisé pour affecter une intensité à un risque et à ses composantes.

Eléments générateur de risques *(Risk drivers)*

Facteurs généraux qui génèrent le besoin de gestion des risques. Les éléments générateurs de risques peuvent souvent comprendre le rythme de changement, le besoin de diligence raisonnable, les attentes des détenteurs d'enjeux en matière de bonne gouvernance, etc.

Evaluation des risques *(Risk evaluation)*

Processus de comparaison des risques estimés par rapport aux critères de risques.

Evaluation des risques *(Risk assessment)*

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Processus général d'identification, de mesure de l'impact et de la probabilité d'un risque et d'évaluation du risque.

Evénement *(Event)*

Une occurrence, une circonstance ou une situation réelle.

Evitement des risques *(Risk avoidance)*

Décision de ne pas être impliqué dans une situation à un risque (c'est-à-dire de choisir une autre voie qui ne fait pas intervenir ce risque).

Facteur de risque *(Risk factors)*

Sources de risque qui sont classées en risques inhérents ou facteurs de risques probables dans le but de faciliter l'évaluation ou l'atténuation des risques.

Facteur de risque de vérification *(Audit risk factor)*

Source de risques de vérification (risque que le vérificateur tire les mauvaises conclusions, par exemple, en déclarant que les sujets vérifiés sont en conformité alors qu'ils ne le sont pas, ou en déclarant qu'ils ne sont pas en conformité alors qu'ils le sont.)

Feuille d'évaluation des risques *(Risk scorecard)*

Outil utilisé pour cartographier et illustrer la probabilité et l'impact d'un risque donné ou d'un secteur de risque.

Gestion des risques *(Risk management)*

Application générale des politiques, processus et pratiques de traitement des risques.

Remarque : La gestion des risques peut inclure l'identification, l'évaluation, les mesures de réponse, la surveillance, l'examen et la communication.

Identification des risques *(Risk identification)*

Processus visant à établir une liste et une description des sources de risques et de leurs conséquences.

Impact *(impact)*

Conséquence d'un événement ou d'une occurrence, si la possibilité d'occurrence est une certitude (si la probabilité est de 100%)

Matrice de risques *(Risk matrix)*

Outil qui définit les critères de l'évaluation de l'impact et de la probabilité des risques. La matrice des risques assure à toutes les parties impliquées dans l'évaluation du niveau de risque qu'elles utilisent des critères communs.

Modèle de source de risque *(Source of risk template)*

Outil décrivant le contexte, les événements spécifiques, les circonstances ou les activités qui facilitent l'identification des risques ou des secteurs de risques.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Partage des risques *(Risk sharing)*

Partage avec une autre partie des gains ou des pertes provenant de l'impact d'un risque particulier.

Partie intéressée *(Interested party)*

Personne ayant un intérêt, ou groupe ayant un intérêt partagé dans la réussite d'une organisation [ISO/CD2 9000:2000]

Perception des risques *(risk perception)*

Inquiétude et valorisation par rapport à un risque particulier perçu par les détenteurs d'enjeux.

Probabilité *(likelihood)*

Probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une circonstance.

Réponse aux risques *(risk response)*

Processus de sélection et de mise en œuvre d'options de gestion des risques, incluant la présence de contrôles.

Risque *(risk)*

Combinaison de la probabilité d'un événement et de son impact-Source : international standard (ISO) ou le risque relatif à l'incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. Il s'agit de l'expression de la probabilité et de l'impact de l'événement ayant le potentiel d'influencer l'atteinte des objectifs d'une organisation. Source ISO 31000 : 2009.

Risque résiduel *(residual risk)*

Le risque restant après une mesure de réponse ou d'atténuation des risques (mesures existantes et stratégies incrémentales ou progressives).

Source de risque *(Source of risk)*

Evénement de circonstance ou activité ayant des conséquences potentielles. Pour l'évaluation des risques, les sources de risques doivent être converties ou classées en risques inhérents ou facteurs de risque probable.

Transfert des risques *(Risk Transfer)*

Transfert des risques à d'autres parties qui les acceptent en peuvent éventuellement bénéficier des avantages.

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Source de documentation

Bibliographie :

- VERET,C., MEKOUAR, R, 2006. *Fonction : « risk manager », Dunod, 351 p.*
- KIBARIAN A., TIOLLET JP., 2008. *Les risques du manager, Vuibert, 156 p.*
- LACOLARE V., BURIN C.,2010. *Optimiser les risques de l'entreprise, Afnor, 165 p.*
- DUVERNAY F., 2009. *Les assurances en Transport Logistique, Celse, 127 p.*
- ROUX-DUFORT C., 2003. *Gérer et décider en situation de crise, Dunod, 243 p.*

Presse :

- L'officiel des transporteurs :
  - *« Grand angle mieux évaluer les conduites à risques »,* n° 2676, février 2013, pp. 22-29.
  - *« Les 1000 spécial classements »* supplément au 2669, Novembre 2012.

Etudes, rapports et articles :

- Le Baromètre du risk manager 2011 AMRAE.

http://www.amrae.fr/taxonomy/term/120#udr

- Quel risk manager pour quelles missions ? AMARAE

http://www.amrae.fr/taxonomy/term/119#udr

- La gestion des risques, pilier de la stratégie globale, Les Echos n° 21119 du 08 février 2012 • page 2

http://www.lesechos.fr/08/02/2012/LesEchos/21119-504-ECH_la-gestion-des-risques--pilier-de-la-strategie-globale.htm

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- DRH et « risk manager » : l'union fait la force Les Echos n° 21213 du 26 Juin 2012 • page 10

http://www.lesechos.fr/26/06/2012/LesEchos/21213-046-ECH_drh-et---risk-manager-----l-union-fait-la-force.htm

- La gestion des risques, pilier de la stratégie globale Les Echos n° 21119 du 08 février 2012 • page 2

http://www.lesechos.fr/08/02/2012/LesEchos/21119-504-ECH_la-gestion-des-risques--pilier-de-la-strategie-globale.htm

- L'indispensable sensibilisation des salariés Les Echos n° 21213 du 26 Juin 2012 • page 10

http://www.lesechos.fr/26/06/2012/LesEchos/21213-045-ECH_l-indispensable-sensibilisation-des-salaries.htm

- L'irrésistible ascension de la gestion du risque

http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_12_13.htm

- Veolia Environnement met la gestion du risque au cœur de la stratégie Les Echos n° 21119 du 08 février 2012 • page 4

http://www.lesechos.fr/08/02/2012/LesEchos/21119-509-ECH_veolia-environnement-met-la-gestion-du-risque-au-coeur-de-la-strategie.htm?texte=risk%20manager

- Le nouveau rôle du gestionnaire de risques

http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_10_12.htm

- Danone la cartographie des risques, valeur ajoutée du groupe Les Echos n° 21119 du 08 février 2012 • page 5

http://www.lesechos.fr/08/02/2012/LesEchos/21119-511-ECH_danone-la-cartographie-des-risques--valeur-ajoutee-du-groupe.htm?texte=risk%20manager

- Les principales menaces auxquelles les entreprises sont confrontées Par Les Echos | 08/02/2012 | 10:28

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/dossier/0201885896585/0201885896400-les-principales-menaces-auxquelles-les-entreprises-sont-confrontees-286175.php

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- Gilbert Canameras « On ne peut pas supprimer le risque, mais on peut fortement atténuer ses conséquences »Par Les Echos | 08/02/2012 | 10:28

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/dossier/0201885896585/0201885896549-gilbert-canameras-on-ne-peut-pas-supprimer-le-risque-mais-on-peut-fortement-attenuer-ses-consequences-286190.php

- Bruno Perrin « Nous avons constaté l'émergence de bonnes pratiques dans la communication sur les risques »Par Julie Le Bolzer | 08/02/2012 | 10:28 | mis à jour à 10:34

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/dossier/0201885896585/0201885896451-bruno-perrin-nous-avons-constate-l-emergence-de-bonnes-pratiques-dans-la-communication-sur-les-risques-286185.php

- La gestion des risques, pilier de la stratégie globale 08/02/2012

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/dossier/0201885896585/0201885896540-la-gestion-des-risques-pilier-de-la-strategie-globale-286178.php

- Le risque de contrepartie se réoriente 08/02/2012

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/dossier/0201885896585/0201885896443-le-risque-de-contrepartie-se-reoriente-286171.php

- Les multiples défis des risk managers 20/01/2006

http://www.lesechos.fr/20/01/2006/LesEchos/19588-44-ECH_les-multiples-defis-des-risk-managers.htm

- Métier LES RISK- MANAGERS EN PREMIERE LIGNE Des règles de sécurité financière et industrielle plus strictes, des budgets d'assurance qui dérapent... Les gestionnaires des risques accèdent à un rôle stratégique, qui requiert des compétences éclectiques. Publié le 23 janvier 2003 | L'Usine Nouvelle n° 2855

http://www.usinenouvelle.com/article/metierles-risk-managers-en-premiere-lignedes-regles-de-securite-financiere-et-industrielle-plus-strictes-des-budgets-d-assurance-qui-derapent-les-gestionnaires-des-risques-accedent-a-un-r.N108409

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

- "Je protège ma société contre les risques "Par MARIE-JOSÉ GAVA - Publié le 23 février 2006 | L'Usine Nouvelle n° 2998

http://www.usinenouvelle.com/article/je-protege-ma-societe-contre-les-risques.N50261

- Domestiquer l'imprévu Par Rédaction L'USINE NOUVELLE - Publié le 24 février 2005, à 15h29

http://www.usinenouvelle.com/article/domestiquer-l-imprevu.50322

- Missions nouvelles pour le « risk manager » par Christophe Roux-Dufort* - publié le 01/03/2004 à 10:53

http://lexpansion.lexpress.fr/economie/missions-nouvelles-pour-le-risk-manager_21949.html

- Risk manager Business Process Associates - publié le 04/02/2009 à 10:45

http://lexpansion.lexpress.fr/carriere/risk-manager_173890.html

- Vers une culture de la gestion du risque Philippe Delaroche - publié le 01/10/2010

http://lexpansion.lexpress.fr/cahiers-du-management/vers-une-culture-de-la-gestion-du-risque_239697.html

- Même en plein désastre, l'activité doit continuer Philippe Delaroche - publié le 01/03/2004 à 10:53

http://lexpansion.lexpress.fr/economie/meme-en-plein-desastre-l-activite-doit-continuer_21947.html

- http://lexpansion.lexpress.fr/economie/meme-en-plein-desastre-l-activite-doit-continuer_21947.html Alain Farshian pour LEntreprise.com, publié le 27/02/2004

http://lentreprise.lexpress.fr/assurances-et-responsabilites/gerer-les-crises-en-les-anticipant_8193.html?xtmc=risk_manager&xtcr=5

- Les entreprises face à la gestion des risques. Scandales de toute sorte obligent, la gestion des risques industriels devient une priorité. Comment s'y prendre pour bien s'assurer face à ces fléaux qui

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

n'arrivent pas qu'aux autres. Alain Farshian pour LEntreprise.com, publié le 27/02/2004
http://lentreprise.lexpress.fr/assurances-et-responsabilites/les-entreprises-face-a-la-gestion-des-risques_8194.html?xtmc=risk_manager&xtcr=6

- Les PME, peu armées face aux risques. Une étude récemment publiée par la société Marsh révèle que 40% des entreprises de taille moyenne en Europe n'ont aucune stratégie de gestion des risques. L'enjeu est pourtant de mise en cette période de morosité économique...Mathilde Landel pour LEntreprise.com, publié le 01/10/2002

http://lentreprise.lexpress.fr/reduction-des-couts/les-pme-peu-armees-face-aux-risques_1707.html?xtmc=risk_manager&xtcr=7

- Transport et logistique. Organiser le travail pour le rendre plus sûr

http://www.inrs.fr/accueil/secteurs/transport-logistique.html

- Risques routiers. Conduire pour son travail, un métier à haut risque

http://www.inrs.fr/accueil/risques/deplacements/routier.html

- Quelles compétences pour le « risk manager » de l'après crise ?

http://www.crest.fr/ckfinder/userfiles/files/Pageperso/fermania/M&SI_721_Biscourp.pdf?#zoom=81&statusbar=0&navpanes=0&messages=0

- La gestion des risques dans les entreprises française : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle

http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/13/PDF/7.pdf

- Risk manager, le salarié qui doit prévoir l'imprévisible. Par Benoît Magistrini, publié le 11/10/2011 à 09:50

http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/risk-manager-le-salarie-qui-doit-prevoir-l-imprevisible_1038940.html

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Table des illustrations

Figure 1 : La diversité des risques ----------21
Figure 2 : Le baromètre du « risk manager » 2011 AMRAE----------24
Figure 3 : Evolution de la répartition des établissements de transport par taille----------26
Figure 4 : Classement national des 41 premiers transporteurs routiers français 2012----------28
Figure 5 : les trois catégories de « risk manager »----------29
Figure 6 : l'âge des « risk manager » en fonction de leur catégorie---------30
Figure 7 : Le Sexe des « risk manager » dans le paysage des entreprises françaises en fonction de leur âge----------31
Figure 8 : Qualités techniques et personnelles des « risk managers »-----32
Figure 9 : Rattachement du « risk manager »----------35
Figure 10 : Rattachement hiérarchique du « risk manager »----------36
Figure 11 : Rattachement fonctionnel du « risk manager »----------36
Figure 12 : Formation d'origine du « risk manager »---------- 41
Figure 13 : Type de formation continue complémentaire en termes de gestion des risques----------42
Figure 14 : Niveau d'expérience professionnelle en gestion des risques-- 42
Figure 15 : Expérience professionnelle antérieures----------44
Figure 16 : Niveau de rémunération observée----------45
Figure 17 : Niveau de rémunération variable des « Risk managers »-------46
Figure 18 : Les principaux critères qualitatifs et quantitatifs ayant un impact sur la rémunération variable----------47
Figure 19 : Taux de rémunération en fonction du rattachement hiérarchique----------47
Figure 20 : Taux de rémunération en fonction du mode de recrutement---48
Figure 21 : Taux de rémunération en fonction de la taille de l'entreprise--48
Figure 22 : La criticité des risques----------51
Figure 23 : Formes de communication sur risques selon les cibles---------72

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Table des matières

REMERCIEMENTS **2**

SOMMAIRE **3**

INTRODUCTION **4**

PREAMBULE **8**

1E PARTIE : IDENTIFIER, DECIDER ET FAIRE EXERCER LE « RISK MANAGEMENT » DANS UNE PME DE TRANSPORT ROUTIER **9**

1 Définition et périmètre du- « risk management » **9**

a Origines et évolution de la fonction. 9

b Justification et émergence de la fonction « risk manager. 11

c Définition de la fonction « risk manager ». 13

d Une fonction à part entière. 16

e De quels risques s'agit-il ? 18

2 La fonction « risk manager » dans le système « risk management ». **23**

a Caractéristiques et spécificités d'un « risk manager » 23

b Rattachement et processus de choix du « risk manager ». 32

c Importance d'un système de « management des risques ». 35

d Type de formation et expérience. 39

e Niveaux de rémunération observés. 42

3 Cartographie des risques dans une PME de transport routier de marchandise. **47**

a Quelle est l'utilité d'une cartographie des risques ? 47

b Identification des dangers auxquels peut être exposé une PME de transport routier, exemple des transports S.L.T.I. 50

c Evaluer et cartographier les risques spécifiques au transport routier. 58

d Définition, suivi et mise à jour du programme d'actions 61

2E PARTIE : REUSSIR L'IMPLANTATION D'UNE POLITIQUE DE « RISK MANAGEMENT » DANS UNE PME DE TRANSPORT ROUTIER **64**

1 Fixer la politique générale de gestion des risques. **64**

a Définition et fixation de la « risk acceptance ». 64

b Contenu de la politique générale de gestion des risques. 65

c Rattachement, liens hiérarchiques et choix du « risk manager » ou du type d'organisation en fonction du type d'entreprise. 66

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

d Communication sur la politique générale de gestion des risques..... 68
e Avantages et inconvénients de la fonction « risk manager » en fonction du choix de structuration 71

2 Réussir la mise en place du « risk manager » ou de la structure de gestion des risques choisie. 73
a Sensibiliser l'ensemble des acteurs internes et externes fixer les rôles et les responsabilités. 73
b Accompagner le changement. 75
c Déterminer les périmètres de responsabilités et assurer les liens avec les fonctions clés de l'entreprise. 76

3E PARTIE : GENERALISER LA MAITRISE DES RISQUES DANS UNE PME DE TRANSPORT ROUTIER.....78

1 Analyser, développer les solutions existantes pour traiter un risque..... 78
a Réduction ou suppression des risques. 78
b Actions de préventions. 79
c Actions de protections 80
d Transfert et sous-traitances des risques..... 81
e Prévention contractuelle. 82

2 Surmonter les catastrophes et les crises..... 85
a Elaboration de scénarios catastrophes. 85
b Dispositif de détection et de gestion des catastrophes. 86
c Organisation en période de crise..... 87
d Communication de crise..... 88
e Le Rôle du « risk manager » dans la gestion de crise..... 88

CONCLUSION. 89

GLOSSAIRE GESTION DES RISQUES 91

SOURCE DE DOCUMENTATION.....94

TABLE DES ILLUSTRATIONS 101

TABLE DES MATIERES 102

Licence Creative Commons
Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.