

De l'intelligence des risques à la mission de protection

Par Bernard Besson & Jean Claude Possin

Dans nos sociétés la gestion des risques est devenue un acte incontournable de la gouvernance d'entreprise. C'est un métier à part entière dans les grandes organisations et une préoccupation constante dans les petites et moyennes entreprises dont on connaît le dynamisme mais aussi la vulnérabilité. Un risque mal géré peut-être fatal.

Le présent ouvrage, suite à l'agrément délivré par la conférences des grandes écoles, sert de cadre de référence et de programme au mastère spécialisé « intelligence des risques » délivré par l'Institut Supérieur d'Electronique de Paris – www.isep.fr – .

#1 • Le système d'intelligence économique de l'entreprise, voué par ailleurs à l'intelligence des opportunités, se convertit en intelligence des risques. Il assure la sensibilisation, la prévention, le calcul de criticité pondérée (fréquence x gravité, le tout affecté d'un coefficient de pondération) ainsi que la réduction des risques par la Mission de protection-sécurité.

#2 • Le risque s'identifie, se calcule et s'assure, la menace relève de possibles malveillances humaines. Les deux termes ne se recouvrent que partiellement. Ils sont dans cette introduction utilisés de manière interchangeable par commodité.

Dans nos sociétés la gestion des risques est devenue un acte incontournable de la gouvernance d'entreprise. C'est un métier à part entière dans les grandes organisations et une préoccupation constante dans les petites et moyennes entreprises dont on connaît le dynamisme mais aussi la vulnérabilité. Un risque mal géré peut-être fatal.

La mise en place d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise permet la création d'une véritable intelligence des risques, afin de prévenir les menaces et les crises.

UN CONCEPT INNOVANT

L'intelligence des risques est un concept innovant de management des risques par l'intelligence économique. Au travers de quatre grandes familles de risques : de sécurité industrielle (hygiène, santé au travail, incendie...), de sûreté, d'environnement et de management, cette nouvelle discipline déploie un regard à 360° sur l'ensemble

des menaces endogènes et exogènes qui affectent la performance des entreprises.

Grâce à la veille sécuritaire globale mise en place, l'intelligence des risques scrute, anticipe, identifie et hiérarchise l'ensemble des évolutions en cours, voit poindre les réglementations et les normes anglo-saxonnes qui dessinent d'ores et déjà les contours de la sécurité future au plan : financier, informatique, de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de la sécurité de l'information.

Pour l'entreprise et ses actionnaires la sécurité devient une obligation législative ou réglementaire et un avantage décisionnel et concurrentiel de première importance.

La protection de l'entreprise s'apparente à un système qui puise dans l'intelligence collective de l'organisation et au dehors les informations et connaissances utiles à la réduction des risques, à l'évitement ou à la gestion des crises.

En matière de gestion des risques : « le coût de la facture n'est jamais une garantie d'efficacité. La protection s'achète moins qu'elle ne se pense et ne se mérite » .



Editions Eyrolles
 ISBN10 : 2-916265-06-6
 ISBN13 : 978-2-916265-06-3
 EAN13 : 9782916265063

Grâce à l'intelligence économique qui transforme l'information brute en connaissances exploitables, l'entreprise anticipe les menaces comme elle anticipe les opportunités. Elle dresse la liste de ses vulnérabilités. Par le simple traitement de l'information, elle dessine les contours et le champ de sa protection. Elle le fait à un coût réduit .

l'intelligence des risques en questions

Une entreprise mieux informée est une entreprise mieux défendue

Comme l'intelligence économique, l'intelligence des risques qui en découle débute par une fréquentation de l'ignorance. « Connaître son ignorance est la meilleure part de la connaissance » dit le proverbe chinois, alors faisons en sorte de combattre celle-ci en commençant par une série de questions.

- Comment voir et nommer les risques et les menaces ?
- Comment les évaluer, les hiérarchiser ?
- Comment en éviter l'occurrence, en assurer la prévention et la gestion ?
- Que recouvrent exactement les notions de sécurité et de sûreté ?
- Que doit-on entendre par risques environnementaux et managériaux ?
- Comment protéger les personnes, les biens, matériels et immatériels ?
- Avec quels outils, quels indicateurs d'alerte et à quel coût ?
- Comment aborder la responsabilité pénale et civile des dirigeants ?
- Comment construire et piloter une mission protection-sécurité de l'entreprise ?
- Comment intégrer les nouvelles normes de sécurité/sûreté ?
- Comment détecter et gérer les signaux annonciateurs d'une crise ?
- Peut-on parler d'un risque sécuritaire global ?
- Comment cartographier et représenter matériellement les risques ?
- Comment gérer la contrefaçon, le terrorisme, le risque sectaire, l'espionnage économique... ?
- Comment identifier les signaux émergents d'une crise à venir ?
- Comment créer une cellule de crise, quand et avec qui ?, etc.

L'intelligence économique soutient la mission de protection-sécurité en proportionnant et hiérarchisant les mesures de sécurité et de sûreté à la réalité de la menace. Par son balayage circulaire des environnements menaçants, l'intelligence des risques fournit en temps réel un panorama actualisé des menaces et des risques. Elle réduit les erreurs de management et éclaire les mesures à prendre.

La « mission protection-sécurité » ne s'improvise pas, ne s'achète pas clé en main, elle se pense, s'adapte, se construit et se modélise pour chaque branche professionnelle. Elle regarde autant le quotidien que l'émergence d'une crise à venir qu'il faudra gérer faute de l'éviter. Cette mission a besoin de reconnaissance et de formations ancrées sur les véritables menaces contemporaines et les différentes façons de les appréhender avant de les réduire.

Le risque sécuritaire global (RSG) élargit la définition et les frontières traditionnelles du risque et fonde l'efficacité de la mission protection-sécurité.

#3• Les expressions, « risque sécuritaire global » et « intelligence des risques » ont fait l'objet d'un dépôt de marque. Leur utilisation doit donc se faire avec une référence au présent ouvrage.

La prise en compte systématique par le risque sécuritaire global d'une liste guide d'une quarantaine de risques de management est une des originalités de l'ouvrage et une avancée managériale majeure. Actuellement les entreprises ne traitent généralement que le socle de base des risques traditionnels de sécurité industrielle, (incluant : incendie, hygiène et sécurité au travail et l'environnement) et les risques de sûreté. Les risques de management ne sont généralement abordés qu'à l'occasion d'une gestion de crise. Sans cette vision pluridisciplinaire les compétences de chaque métier ne parviennent plus à appréhender l'interaction des différents dangers.

Le schéma directeur, la cellule de crise, la charte déontologique, la délégation de pouvoir, les appels d'offre, la politique assurantielle, la cellule de crise et les multiples obligations légales, les nouvelles normes ISO dans les domaines déjà cités encadrent le métier de Directeur de la gestion des risques (DGR). Celui-ci gère, analyse, agrège et contrôle simultanément les quatre grandes familles de risques évoquées ci-dessus. Placé au sommet de l'organisation, à proximité immédiate de la Direction générale, doté d'une bi ou tri formation (ex : ingénieur des risques industriels, juriste, financier...), stratège de la mission protection, il est aussi l'ensemblier de la sécurité et le responsable de la veille sécuritaire globale.

Désormais les risques ne peuvent plus être abordés séparément. Sécurité, sûreté, risques environnementaux et managériaux interagissent les uns sur les autres. L'imbrication des risques oblige à décrypter la complexité des interactions. Les défaillances « systémiques », dans le cadre des risques industriels notamment, démontrent que certaines catastrophes deviennent difficilement prévisibles.



Les risques interagissent entre eux et modifient en permanence l'espace d'insécurité qui entoure l'entreprise. Les crises deviennent « illisibles ». La crise des banlieues de novembre 2005 en est un exemple comme celle de la Société Générale ou actuellement des subprimes dans le domaine bancaire.

La crise pétrolière entraîne des ruptures et des pénuries d'approvisionnement engendrant le développement des biocarburants lesquels génèrent des problèmes agricoles qui à leur tour

entraînent une hausse des produits alimentaires. La pénurie développe des risques de marché noir, de criminalité, de spéculation et d'inflation.

Tout ce qui altère, pour une raison ou pour une autre, la performance de l'organisation est constitutif d'un risque. Comprendre et prévenir ces menaces avant les autres devient un avantage certain. En intelligence économique comme ailleurs, la frontière qui sépare une menace d'une opportunité est toujours ténue.

UNE INSÉCURITÉ ÉCONOMIQUE PROTÉIFORME

Le risque peut être à la fois humain, stratégique, financier, technique, juridique, naturel, ou informatique. Il peut être aussi informationnel, normatif ou éthique. Tout ce qui porte atteinte à l'image, à la réputation, à la compétiti-

tivité, aux capacités d'innovation et d'influence de l'entreprise relève du « risque sécuritaire global ».

La prévention des risques requiert le recours à l'intelligence collective de l'entreprise. Celle-ci devient l'affaire de chaque salarié, cadre et dirigeant. Les concepts de « risques plurifactoriels », de « risque interstitiel » « d'espace dédié » et de « sécurité partagée » traduisent cette évolution rendue nécessaire par la diversification des aléas, leur spécificité et la dispersion des dangers.

Face à une insécurité économique protéiforme il convient d'opposer une protection pluridisciplinaire et globale. Le temps des spécialités liées à l'assurance, au gardiennage, à la biométrie, à la cryptologie, à la propriété intellectuelle est dépassé. Les protections doivent comme les risques être abordés d'un seul regard qui ne peut être que collectif et qui dépasse le cadre étroit et limité de l'organisation.

L'imagination, la curiosité et l'inventivité doivent accompagner l'analyse scientifique, juridique, financière, économique et sociologique. Ici, plus qu'ailleurs, la réflexion coûte moins cher que la réparation du dommage. Elle est le seul moyen de combattre la cécité technologique, le vide stratégique, l'amnésie, la négligence, l'ignorance, l'affaiblissement du processus de décision, le déficit d'organisation et de contrôle, qui sont à la source de la plupart des risques.

Sans cette culture de la prévention, partagée par le plus grand nombre, les schémas directeurs, les organigrammes, les chartes éthiques, les modèles de management aussi sophistiqués soient-ils ne protégeront guère. On sait ce qu'il advient des murailles et des lignes Maginot. Le risque doit se débusquer en amont, loin si possible de l'entreprise quand il n'est encore qu'un signal faible, une simple impression, une suspicion émergente.

PENSER AUTREMENT LA PROTECTION

L'entreprise ne peut plus se considérer comme un bunker. Si un risque est pris par les décideurs, il doit l'être en toute connaissance de cause et s'inscrire dans la stratégie de l'organisation. La prise de risque éclairée et voulue fait partie de la stratégie des organisations évoluées. Défense et sécurité économique ne suffisent plus à protéger. Dans l'univers concurrentiel et en matière de sûreté, celui qui prend l'initiative ou attaque le premier gagne à tous les coups.

Barrières défensives et firewalls, brevets et enveloppes Soleau, doivent s'effacer devant d'autres outils plus offensifs, devant une autre manière de penser la protection. La curiosité organisée est l'arme offensive, la moins coûteuse et la plus efficace que l'entreprise ait à sa disposition pour se protéger. C'est celle qui permet le meilleur retour sur investissement. Son emploi suppose que le management comprenne que le coût de la facture n'est jamais une garantie d'efficacité. La protection s'achète moins qu'elle ne se pense et ne se mérite.

Les procédures de certification et les contrôles détaillés ne suffisent plus à prévenir certaines fraudes. Les crises et scandales récents prouvent la limite des check-list. Lorsque le processus absorbe l'énergie et l'imagination des corps de contrôle la routine tient lieu de protection. Le danger est d'autant plus grand que les corps de contrôle, souvent marginalisés, ne sont pas toujours associés aux décisions stratégiques.

#5 • Idées définies, développées et intégrées dans l'architecture de la mission protection-sécurité préconisée par les auteurs.

Un métier moderne et attractif



Au sens habituel la sécurité est l'aptitude des organisations à prévenir ou à éviter la survenance d'accidents graves ou catastrophiques.

Association des Managers du Risque et de l'Assurance en Entreprise.

« Du Renseignement à l'Intelligence économique » B. Besson et Jean-Claude Possin, Dunod, seconde édition, mai 2001.

« L'Audit d'Intelligence économique » B. Besson et Jean-Claude Possin, Dunod, seconde édition, août 2002.

La responsabilité de la mission protection-sécurité est devenue aujourd'hui un véritable métier moderne et particulièrement attractif. Crises et catastrophes ne dépendent plus du hasard ou de la volonté divine. Les Cindyniques nous parlent de causes et d'enchaînements, elles nous apprennent que le risque naturel ou technologique est un danger dont on peut mesurer l'éventualité et prévenir les effets. Elles nous enseignent également que chaque incident, accident, catastrophe ou crise majeure s'analyse ou s'explique en partie par des défauts dans le recueil, la diffusion et la prise en compte de l'information (ex : désintégration de la navette Columbia le 1^{er} février 2003).

LA SCIENCE DE TOUS LES DANGERS : LES CINDYNIQUES

Actuellement la possession d'information est le postulat de base d'une authentique gestion des risques. En ce sens, l'intelligence économique en travaillant sur le volet détection des menaces élargit considérablement le champ des cindyniques.

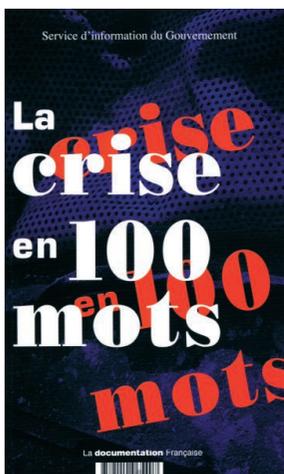
Les victimes se révoltent et reçoivent partout le soutien de l'opinion. Que ce soit à Bhopal ou, plus près de nous, à Toulouse, la fatalité n'est plus acceptée. La probabilité remplace dès lors la fatalité après des siècles où l'homme

Bernard Besson

Ecrivain et formateur, enseigne dans plusieurs écoles et universités. Membre fondateur de l'AFDIE et du Comité de pilotage du Cercle d'Intelligence Economique de l'Ouest parisien.

Jean Claude Possin

Conseil en entreprise, spécialiste de l'audit, de la sûreté et du risque managérial. Vice-président du groupe intelligence économique à l'Institut des Hautes Etudes de la Sécurité (INHES). Auteur et co-auteur de nombreux ouvrages et articles, enseigne dans différentes écoles et masters.



La crise en 100 mots

CORINNE DUBOS, ARNAUD DUPUI-CASTERES – Service d'information du gouvernement (SIG)

À travers quelque cent mots, voici un guide "clés en mains" pour dénouer et déjouer la crise à mots doux... mais sans détours

Il y a les risques que l'on connaît, que l'on a intégrés et que l'on assume... et puis il y a tous les autres, les nouveaux, les mal connus, les imprévus qui font la part belle à l'émotion, à la psychose, à la colère... à l'irrationnel. Cela constitue l'une des principales difficultés de la communication de crise.

Pour que les mots ne se transforment pas en "maux", il faut que chaque terme utilisé soit choisi avec précision par

était sans voix face au mauvais sort ou à la volonté divine. Le « principe de précaution » n'en finit plus d'enrichir le droit des risques industriels et des risques environnementaux.

Les excès de la nature sont désormais codifiés ; ils font l'objet, avec plus ou moins de rigueur, de prévention et d'annonce. Le directeur de la gestion des risques (DGR) doit savoir que le « risque juridique » imprègne toutes les activités, les plus stratégiques comme les plus anodines.

Ce même directeur rompu au calcul de la « criticité pondérée » des risques doit en apprécier la probabilité d'occurrence. Chaque risque doit non seulement être calculé et comparé mais faire l'objet d'un traitement dans la durée. C'est le temps de l'évaluation des risques et celle de leur expertise scientifique (réseaux de Piétri, graphes de Markov, arbres des défaillances, etc.). Tous les calculs sont issus de modèles mathématiques dont les principales applications se situent dans l'aéronautique, le spatial, le BTP, la marine, la chimie, le nucléaire... Revisiter périodiquement les dangers que nous avons disséqués au fil des deux tomes de notre ouvrage fait partie de ce métier passionnant.

Les risques entrepreneuriaux et managériaux procèdent d'erreurs de pilotage, d'omissions, de négligences qui à l'instar des risques de sécurité et de sûreté altèrent la « profitabilité » des entreprises. Leur prévention et leur traitement constituent l'une des nouveautés de l'intelligence des risques

qui fait éclater le cadre traditionnel de la « sécurité » (safety). La prise en compte de la protection par l'intelligence économique est une nécessité qui ne laisse pas indemne les managements traditionnels ronronnants.

Les Risk managers l'ont bien compris. Leur association professionnelle a intégré l'un des groupes de travail du Haut Responsable à l'Intelligence Economique de façon à éclairer par l'intelligence économique leurs différentes pratiques de la protection.

L'entreprise s'aperçoit que l'intelligence des risques, devient un facteur de performance et une mine d'avantages en terme de réactivité décisionnelle (gain de temps) comme au plan concurrentiel. C'est au management, qu'il reviendra en dernier lieu d'organiser et de mettre sur pied une mission de protection adaptée à la filière professionnelle ou de service, au budget de l'entreprise et à la réalité des menaces. « De l'intelligence des risques à la mission de protection » est le troisième volet d'une trilogie qui complète et enrichit les précédents ouvrages des auteurs, dont le premier, « Du renseignement à l'intelligence économique » décrit en détail, à travers les éléments fondamentaux de l'IE (maîtrise, mémoire, réseaux, analyse), le fonctionnement et l'implantation d'un système dans l'organisation et dont le second, « L'audit d'intelligence économique » en permet l'évaluation et le pilotage.

J.-C POSSIN & B. BESSON

