



et normes ISO

La future norme ISO 31000 sur le management du risque

Les organismes et entreprises qui s'engagent à gérer le risque savent qu'ils le feront plus efficacement s'ils appliquent des normes. Ils se créeront ainsi des opportunités maximales avec un minimum de pertes au fil de la réalisation de leurs objectifs. Cet article examine la future norme ISO 31000, qui sera une norme de niveau stratégique, traitant de toutes les formes de risque, y compris les risques sur la sécurité et l'environnement. S'agissant du risque, de nombreux organismes et entreprises consacrent beaucoup de temps à débattre de l'introduction d'un «management holistique» ou d'un «management d'entreprise», voire d'un «management à l'échelle de toute l'entreprise». D'autres se contentent de listes de contrôle simples qui, espèrent-ils, satisferont les autorités réglementaires. Mais l'entreprise gagnante est celle qui s'attache à identifier les risques impliqués dans la réalisation de ses objectifs et les gère pour garantir un résultat positif.

par **Kevin W. Knight**

Les organismes qui s'engagent à gérer le risque s'ouvrent en général plus facilement à des normes comme ISO 9001:2000 (management de la qualité), ISO 14001:2004 (management environnemental) et ISO 15489:2001 (gestion des enregistrements). Ils

savent que l'adoption de Normes internationales, en tout ou en partie, peut leur permettre de gérer les risques plus efficacement et, par conséquent, de se créer des opportunités maximales avec un minimum de pertes lors de la réalisation de leurs objectifs.

RISQUE

et normes ISO

DOSSIER



Le management du risque fait partie intégrante du bon management. Il s'agit d'un processus itératif qui s'intègre très bien aux pratiques ou processus d'entreprise existants.

Un régime efficace de management du risque combine la culture d'un organisme (convictions, valeurs et comportements), ses processus et ses structures, qui sont orientés vers la réalisation de gains potentiels tout en évitant ou en limitant les pertes.

La culture d'un organisme est la somme de ses personnels, symboles, histoires, expériences commerciales, structures de pouvoir, systèmes de contrôle, structures organisationnelles, rituels et routines qui, lorsqu'ils se combinent, font son unicité.

La structure adoptée doit garantir que tous les risques ont des



«propriétaires» qui sont tenus responsables de leur gestion et qui ont également l'autorité de prendre des décisions en matière de management du risque.

Un changement de culture

Le praticien du management du risque est souvent à lui-même son pire ennemi lorsqu'il doit prôner le changement de culture qui s'impose à un organisme qui veut gérer efficacement les risques.

Malheureusement, le phénomène n'est pas récent, comme le relevait déjà Felix Kloman, commentateur, prophète et philosophe du management du risque. Son observation dans «The Revolt of the Risk Manager», publié dans *Bests Review*, octobre 1971, est aussi neuve et s'applique aussi bien aujourd'hui qu'il y a 36 ans:



«Tant que le gestionnaire du risque ne se libérera pas entièrement de ses liens réels et psychologiques avec les assurances et l'industrie des assurances, il ne pourra exercer la fonction de management du risque.».

Les organismes et entreprises savent que l'adoption de Normes internationales peut leur permettre de gérer les risques plus efficacement

Le gestionnaire du risque ne doit pas seulement se libérer de l'idée toute faite selon laquelle «le management du risque relève entièrement des assurances et si nous avons une assurance, alors nous avons géré nos risques». Il doit surtout se faire accepter comme fournisseur de

conseils et de services professionnels pour ceux qui créent des risques et ceux qui en prennent à tous les niveaux au sein d'un organisme.

Ce sont les créateurs de risques et les preneurs de risques qui doivent être les propriétaires du risque et rendre compte de l'efficacité de son management.

The author



Kevin W. Knight est Président du Groupe de travail de l'ISO sur la terminologie du management du risque, membre du Bureau sectoriel pour les normes de management et les normes d'entreprise de Standards Australia et membre du comité technique mixte Standards Australia/Standards New Zealand OB/7 - Risk Management.

Il a très activement contribué, ces 20 dernières années, à l'avancement de la profession du management du risque et au développement professionnel de ses praticiens, dans le monde et dans la région Asie-Pacifique en particulier.

E-mail kknight@bigpond.net.au

La place du management du risque dans un organisme et le rôle du praticien du risque n'étant pas clairement définis, les personnes et sociétés se présentant comme les véritables « gestionnaires du risque » se sont multipliées.

Les sociétés de comptabilité et d'audit sont les dernières en date à s'être érigées en arbitres du management du risque à travers leur engagement actif dans le développement ou la promulgation du dernier référentiel COSO (du nom de l'*US Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), fortement axé sur la comptabilité, la gestion financière et l'audit.

Les personnes qui cherchent les processus et les lignes directrices les plus utiles en matière de management du risque sont en permanence confrontées à la tâche épineuse de décider ce qu'il faut recommander à leur conseil d'administration et à leur direction générale.

Face à ces difficultés, la communauté de la normalisation n'est pas restée inactive.

Les normes et le risque

Tout a commencé lorsque le comité technique mixte Standards Australia/Standards New Zealand a élaboré la norme AS/NZS 4360 – *Risk Management*, qui a été publiée en novembre 1995, puis révisée en 1999 et plus récemment en 2004. Les organismes de normalisation du Canada (1997) et du Japon (2001) ont suivi avec leurs propres versions, puis, en 2002, l'ISO et la Commission électrotechnique internationale (CEI) ont publié le Guide ISO/CEI 73, *Management du risque – Vocabulaire – Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes*.

Felix Kloman, dans sa publication mensuelle *Risk Management Reports* (volume 31, numéro 11, novembre 2004), a écrit sur la norme ZS 4360:2004:

Le management du risque fait partie intégrante du bon management

« *Aussies et Kiwis* viennent d'apporter les dernières touches à la norme et, une fois de plus, ils ont fait un superbe travail ! La norme AS/NZS 4360:2004 a été et demeure le document directeur le plus clair et le plus concis publié à ce jour. Ce document, de 28 pages seulement, est un modèle de concision.

La norme est rédigée dans un anglais simple, sans jargon professionnel. Parce que son approche est générique, elle s'applique à toutes les formes d'entreprises. L'AS/NZS 4360:2004 deviendra une référence utile, que les praticiens de cette discipline garderont en permanence à portée de main.

De plus, comme la norme est générique et doit être adaptée aux entreprises particulières, elle ne prête pas le flanc à la critique qui stigmatise le « danger » que représentent les normes en tant qu'elles pourraient induire une législation et une réglementation qui ne sont pas nécessaires. Il est vrai, le management du risque continue d'évoluer, mais ces lignes directrices, qui en sont déjà à leur troisième palier d'évolution, aideront tout organisme à entamer le processus et à le modifier.

... Il ne s'agit que de réserves mineures pour un magnifique exposé de la nature et du processus de notre discipline. Comme je l'ai mentionné, ce docu-

ment est un guide de travail pour tous les gestionnaires du risque: il ne finira pas au fond d'un tiroir.»

La norme AS/NZS 4360 répondait au besoin global d'un guide générique pour l'application d'un processus de management du risque dans les organismes et entreprises de tous types, tant privés que publics.

Faisant suite à la publication du guide ISO/CEI 73:2002, une proposition a été présentée au Bureau de gestion technique (TMB) de l'ISO en 2004, identifiant le besoin d'une norme ISO sur le management du risque.

Après avoir examiné la proposition lors de plusieurs réunions, le TMB a invité en septembre 2004

le Comité japonais des normes industrielles (JISC) à soumettre une proposition d'étude nouvelle (NWIP) pour la création d'un Groupe de travail (GT) chargé d'élaborer la norme.

A sa réunion de février 2005, le TMB a approuvé la distribution à tous les comités membres de l'ISO de la NWIP sur le management du risque soumise par le JISC (Japon).

Lors du vote sur la NWIP, 26 comités membres se sont prononcés pour, deux contre et deux se sont abstenus. Le TMB, à sa réunion en juin 2005, a confirmé la création, dans le cadre du TMB, d'un GT chargé de traiter du management du risque, qui serait présidé par l'Australie et



RISQUE

et normes ISO

dont le secrétariat serait assuré par le Japon.

La réunion inaugurale a eu lieu à Tokyo en septembre 2005, les réunions suivantes à Sydney et Vienne en 2006 et à Ottawa en avril 2007. Conséquence des travaux entrepris par le GT, une recommandation au TMB demandant que le GT soit également chargé de réviser le Guide ISO/CEI 73:2002 pour veiller à ce que la norme ISO – numérotée ISO 31000 – et le guide soient harmonisés et fassent conjointement l'objet d'un examen tous les cinq ans.

Management du risque et sécurité

Comme le groupe de travail qui avait produit le Guide ISO/CEI 73:2002, ce nouveau GT a longuement débattu des relations entre le management du risque et la sécurité. A une large majorité, les participants sont convenus qu'il serait inapproprié d'exclure les aspects de sécurité du domaine d'application de la norme, mais ils ont aussi été nombreux à demander que les dispositions du document soient formulées avec soin, de manière à respecter et à aborder les préoccupations graves de diverses communautés en matière de sécurité.

L'argument avancé était que le fait d'aborder ces préoccupations ne compromet pas nécessairement le caractère générique, de niveau supérieur, de la norme. En effet, ce caractère générique serait démontré et renforcé par la capacité de la norme à rassembler diverses communautés autour d'une compréhension commune de la manière dont le risque devrait être géré dans tous les domaines.

La légitimité d'efforts exceptionnels pour traiter des préoccupations des experts de la sécurité, ou d'experts dans d'autres domaines quels qu'ils soient, a également été mise en doute. Selon ce point de vue, la sécurité n'a rien de «spécial», bien qu'une personne ou un organisme puisse légitimement lui donner une priorité élevée. Par conséquent, il n'y a aucune raison de lui donner un poids particulier ou de lui réserver un traitement spécial sous quelque forme que ce soit dans la formulation d'ISO 31000, qui, après tout, promet de modifier la conception du risque qui existe chez

maints experts dans de nombreux domaines.

ISO 31000 doit être un document de niveau supérieur traitant de toutes les formes de risque, y compris les risques sur la sécurité et l'environnement. L'introduction et le domaine d'application indiqueront clairement que la norme est un document générique de niveau supérieur, qui respecte la diversité des besoins des utilisateurs auxquels elle est destinée.

De toute évidence, lorsqu'un organisme appartient à une industrie soumise à une législation spécifique en matière de sécurité et/ou d'environnement, son programme de management du risque sera davantage un programme de mise en conformité. Il recherchera donc, pour gérer ses risques, des normes spécifiques relatives à la sécurité et à l'environnement.

ISO 31000 est le point de départ de ce processus et l'on s'attend à ce que de nombreux organismes nationaux et régionaux de normalisation élaborent une gamme de manuels complémentaires qui expliqueront la mise en œuvre de cette nouvelle norme.

Harmonisation

Le Groupe de travail sur le management du risque n'a jamais eu l'intention de produire un document qui supplanterait des normes existantes. Son but est d'élaborer un document générique qui contribuera à une plus grande harmonisation de la manière dont les normes traiteront du management du risque dans les années à venir.

Lorsque la norme ISO 31000 et le Guide ISO/CEI 73 seront publiés, le GT mettra fin à ses travaux jusqu'à l'examen des

deux documents qui interviendra au bout de cinq ans. L'ISO/TMB sera alors dans la nécessité de recréer un groupe de travail ou un organe similaire pour effectuer cet examen.

Ce point de vue est fondé sur le fait que je m'attends à ce que les organismes de normalisation régionaux ou nationaux produisent, lorsque ces deux documents seront publiés, tout un ensemble de manuels explicatifs et spécialisés, du type de ceux qui ont paru en Australie et en Nouvelle-Zélande.

ISO 31000 doit être un document de niveau supérieur traitant de toutes les formes de risque

Le comité technique mixte AS/NZS OB/7 – *Risk Management* prévoit pour sa part d'entamer immédiatement, dès la fin du vote sur ISO 31000 et le Guide 73, un examen complet de tous les manuels se rapportant au management du risque, en particulier le manuel HB 436:2004, pour veiller à ce qu'ils soient en conformité à ces documents internationaux en tant qu'ils s'appliquent aux communautés australienne et néo-zélandaise.

Peut-être existera-t-il un jour un ensemble de manuels ISO, mais la première étape doit être de passer par des organismes régionaux comme le Comité européen de normalisation (CEN). Après la révision, en 2013, de la norme ISO 31000 et du Guide 73, un consensus mondial suffisant se dégagera peut-être en faveur de la production d'autres documents traitant du management du risque. •

