Mémoire de recherche

Université de Lorraine
IAE Nancy

« La communication d'un Risk Manager dans une structure d'entreprise complexe : contraintes et atouts requis »

Quels sont les défis actuels auxquels la fonction d'un Risk Manager doit faire face pour mener à bien sa mission de conseil ? Comment la théorie de l'Acteur-Réseau se vérifie-t-elle dans ladite fonction **?**

Yves **DELCOMMENNE**
Master 2 Administration des Affaires – Promotion 21
Année 2017-2018

Directrice de mémoire :

Mme Khoudia **GUEYE**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Lorraine - CEREFIGE

Membres du Jury :

Mme Khoudia **GUEYE,** Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Lorraine - CEREFIGE
Mr. Laurent **NIHOUL**, General Manager, Group Head of Insurance, ArcelorMittal Corporate

Septembre 2018

Résumé : Les entreprises opèrent plus que jamais dans un monde global, complexe et connecté. Elles s'exposent à des risques émergents et autres événements sans précédent, susceptibles d'impacter la pérennité de leurs activités et de compromettre les opportunités de croissance. Bien qu'encore mal défini, le rôle du Risk Manager est censé revêtir un caractère stratégique dans la protection des intérêts de l'entreprise. Véritable visionnaire, il peut concrètement influer sur les décisions des instances supérieures, dès lors que ses compétences, sa légitimité et sa stratégie de communication y participent. Dans ce mémoire, nous avons dès lors choisi de mobiliser le cadre théorique de l'Acteur-Réseau (AnT) tel que défini par ses fondateurs Callon, Latour et Akrich dans les années '80. Le but étant de mesurer sa portée stratégique – au travers du processus de traduction – dans le mode opératoire du Risk Manager. Si l'analyse effectuée sur la conduite d'un projet d'audit prévention confirme une certaine adéquation de l'AnT sur ce cas pratique, il en ressort néanmoins que l'AnT ne saurait suffire à elle seule pour élaborer une stratégie de communication et, en cela, la réalisation dudit projet.

Mots clés : Risk Manager - Communication - Théorie de l'Acteur-Réseau - Sociologie de la Traduction - Stratégie.

REMERCIEMENTS

Si ce mémoire de recherche restera à mes yeux une expérience unique de par ses exigences académiques (cadre théorique, méthodologie, format rédactionnel), il s'est surtout révélé par la qualité des échanges humains et l'accès à une littérature scientifique foisonnante insoupçonnée, parfois rébarbative d'approche, mais toujours passionnante. Ce moment d'étude, où toute notre personne est mobilisée face à la feuille blanche et une quasi-ignorance du sujet à traiter, aura été un voyage initiatique à la découverte d'une infime partie du Savoir mais aussi une rencontre avec soi-même au final. Je suis heureux de l'avoir vécu.

Mais ce moment n'aurait pu être aussi nourrissant sans le soutien bienveillant d'un entourage à l'écoute de mes interrogations, mes doutes, et parfois mes appels à l'aide.

Je tiens tout d'abord à remercier la directrice de mémoire, Mme Khoudia Gueye, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, à l'Université de Lorraine. Par sa disponibilité, sa guidance et ses nombreux encouragements, j'ai pu ainsi dompter les fondamentaux de la Théorie de l'Acteur-Réseau, dont les subtilités pourraient en décourager plus d'un.

Je poursuis naturellement mes remerciements : M. Laurent Nihoul, Général Manager, Group Head of Insurance, ArcelorMittal Corporate. D'une part, pour avoir accepté de faire partie de mon jury. D'autre part, pour m'avoir éclairé sur l'importance prépondérante de la communication dans la fonction du Risk Manager. En tant que supérieur hiérarchique, sa vision sur cette profession est assurément une source d'inspiration pour moi.

Il m'importe également de remercier ma chère épouse Anne-Françoise, coach indéfectible dans la poursuite de ce mémoire, et plus largement tout au long de ce master.

Sans oublier ma dévouée collègue Christine pour la relecture scrupuleuse de mon travail, ainsi que ma condisciple et amie Stéphanie pour nos nombreux échanges et soutien mutuel dans cette aventure.

Enfin, plus largement, tous les autres acteurs humains et non humains qui ont contribué, chacun à leur manière, à la finalité de ce mémoire. Ils se reconnaitront sans nul doute.

A toutes et tous, un grand Merci !

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

PREMIÈRE PARTIE : RISK MANAGEMENT – CONCEPT ET MÉTIER

CHAPITRE 1 : RISK MANAGEMENT : HISTORIQUE ET DÉFINITIONS

1.1. Origines du Risk Management

1.2. Nature des risques

1.3. Définition du Risk Management

CHAPITRE 2 : RISK MANAGEMENT : METIER

2.1. Cadre des activités

2.2. Autorité, légitimité et compétence

2.3. Réseaux et communication associée

DEUXIÈME PARTIE : DÉPARTEMENT RISK & INSURANCE CORPORATE ARCELORMITTAL ET THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU (AnT)

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU GROUPE ARCELORMITTAL

CHAPITRE 2 : ORGANISATION MATRICIELLE DU DEPT. RISK & INSURANCE CORPORATE

2.1. Équipe Corporate

2.2. Réseau des représentants régionaux

2.3. Correspondants locaux

2.4. Courtage externe

CHAPITRE 3 : THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU (AnT), UNE APPROCHE HOLISTICO-SYSTEMIQUE

3.1. Ouvrage fondateur de B. Latour, M. Callon et J. Law

3.2. Acteurs et Réseau : concept

3.3 ANT : notions de construction

3.4. Sociologie de la traduction : processus

3.5. Caractéristiques de l'AnT

3.6. Relevé des critiques et controverses

TROISIÈME PARTIE : PROCESSUS DE COMMUNICATION PAR LE RISK MANAGER CORPORATE ET MOBILISATION DU CONCEPT AnT

CHAPITRE 1 : RAYONNEMENT MULTIDIRECTIONNEL ET EXIGENCES INTERPERSONNELLES

1.1. Communication ascendante

1.2. Communication transversale et descendante

1.3. Communication externe

CHAPITRE 2 : PROJET GILP SELON LE CADRE THÉORIQUE AnT – CAS PRATIQUE

2.1. Présentation du projet GILP

2.2. Application du processus de traduction

2.3. Limites et critiques du cadre théorique AnT

2.4. Théorie des Parties Prenantes

2.5. Proposition d'amélioration du cadre empirique

CONCLUSION

GLOSSAIRE - ACRONYMES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

Ayant une position de conseil au sein du département *Risk & Insurance Corporate* d'ArcelorMittal, j'ai pu mesurer, au fil des ans, combien une communication interpersonnelle ciblée est primordiale dans l'exercice de ma fonction au quotidien.

Engagé en 2002, j'occupais un poste de gestionnaire. Mon champ d'action était alors limité, essentiellement dédié aux services des filiales du groupe. Au fil des ans, mon horizon s'est considérablement élargi, avec des préoccupations plus « corporate », tourné vers un relationnel plus managérial et financier.

Cette évolution de carrière m'a amené à décrypter certaines dimensions, codes, stratégies implicites au contact de nouveaux réseaux qui ont, sinon un pouvoir décisionnaire, à tout le moins, une influence certaine dans l'organisation intra et/ou extra-groupe.

Promu cadre, j'ai non seulement pour mission la supervision des assurances pour les périmètres France et Benelux, mais surtout la coordination de la ligne d'assurance Dommage à l'échelle du groupe. Au regard des enjeux engagés, ma hiérarchie endosse néanmoins la responsabilité finale. Cette ligne d'assurance étant de loin la plus importante puisqu'elle a vocation à couvrir l'ensemble des actifs du groupe.

Il est important d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que cette fonction *Risk & Insurance Coordinator* répond au profil « Assurance et Prévention » dont l'objet est d'apporter in fine une solution assurantielle adaptée au risque visé. Cette fonction inclut la prévention des risques assurables.

Ce profil AP (*Assurance Prévention*) se distingue du profil ERM (*Enterprise Risk management*)[1] qui est en charge de la gestion des risques de l'entreprise. Il existe par ailleurs des fonctions combinant les deux profils AP/ERM.

Il n'en demeure pas moins qu'au-delà de leur domaine d'actions respectif, ces profils se révèlent similaires dans leurs dimensions interpersonnelles et leurs défis.

Pour des raisons de commodité rédactionnelle, nous n'emploierons que le terme générique Risk Manager qui englobe l'ensemble des profils évoqués ci-dessus.

[1] AP : Profil orienté vers la gestion des assurances et la prévention des risques assurables. ERM : Profil orienté vers la gestion des risques d'entreprise (ERM).

INTRODUCTION

Les entreprises d'aujourd'hui opèrent dans un monde complexe et connecté. Dès lors qu'elles ont un rayonnement économique dans certaines parties du globe, les entreprises s'exposent à des difficultés diverses (instabilité politique, pays sanctionnés, fluctuation des taux de changes, contraintes administratives, épidémie, criminalité locale, …) entravant sérieusement les opportunités de croissance (part de marché, installation de filiales).

Par ailleurs, les entreprises peuvent être impactées par la survenance d'événements locaux mais également lointains, qui se répercutent dans leur processus de production et la satisfaction de leurs clients.

Dès lors que leurs fournisseurs de matières premières ou préassemblées sont victimes de catastrophes naturelles – ouragans, séismes, incendies, sécheresses, inondations, glissements de terrain[2] – sans compter les nuages de cendres de volcans islandais, il peut en résulter de sérieuses perturbations voire une paralysie profonde dans la chaine logistique, susceptible de causer des arrêts de production dans la durée. Le risque de la chaine logistique (Supply Chain) et la variation des coûts associés sont devenus depuis quelques années une réelle préoccupation.

Les entreprises doivent par ailleurs faire face à de nouvelles réglementations/lois qui peuvent leur occasionner des hausses taxatoires/tarifs douaniers arbitraires, mais aussi des pénalités allant même jusqu'à la confiscation du site ou l'interdiction d'exploitation, au motif de non-respect des dispositions légales en vigueur.

La digitalisation, quant à elle, amène son lot de risques encore inconnus il y a peu, à savoir les risques cyber et la protection des données personnelles. La soustraction frauduleuse de données, qu'elle soit causée par des hackers cherchant à voler des informations à des fins d'espionnage industriel ou contre rançon, ou par des activistes déterminés à perturber les opérations d'une entreprise visée, ou encore par des cyber-terroristes dont le principal objectif est de déstabiliser l'ordre établi : tout cela constitue une sérieuse menace externe pour le monde de l'entreprise. Cette menace peut cependant venir de l'intérieur, par l'action d'un employé mécontent, décidé à nuire à la réputation de la marque dans le monde entier. La notion de lanceur d'alerte bénéficiant à présent de la protection contre toute poursuite constitue également un risque sans précédent[3].

Sans conteste, la mondialisation a généré des menaces auxquelles les entreprises se doivent d'apporter, sans tarder, des réponses adéquates, y allant de leur survie.

Aussi le rôle qu'exerce la gestion des risques au sein de l'organisation entrepreneuriale s'est vu considérablement évoluer durant ces dernières années.

---

[2] Un relevé mondial des catastrophes naturelles sur la période 1980-2017 établi par le réassureur Munich Re est joint en annexe.- Voir annexe 4.

[3] https://www.ferma.eu/whistleblowing-how-manage-reputational-risks-webinar-recording-available-online?type=advocacy

Si la gestion traditionnelle des risques s'est longtemps concentrée sur les expositions opérationnelles et dangereuses, y compris la responsabilité juridique connexe, l'approche de la gestion des risques a radicalement changé depuis une décennie.

En se concentrant sur les indicateurs existants, le gestionnaire des risques a souvent pêché dans l'identification et l'évaluation de risques futurs sous une dimension plus globale. Cette fonction n'avait alors pas de rôle prépondérant pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs finaux. Si historiquement, le gestionnaire des risques était plus préoccupé par la simple protection des biens et des activités, celui-ci se doit d'être plus que jamais acteur du changement qu'impose le nouveau paysage global.

Investi dans sa fonction élargie, le gestionnaire, désormais communément nommé Risk Manager, se doit d'enrichir son expertise « face aux nouveaux défis de l'entreprise, aux enjeux de conformité mais aussi confronté à la transformation digitale et aux changements du business model qui en découlent, au bénéfice stratégique de l'entreprise »[4].

Dans ce contexte, le Risk Manager a pour mission de renforcer son leadership au sein de la structure de l'entreprise et d'y exercer pleinement son rôle de conseil stratégique en accompagnant étroitement le management dans la compréhension et la maitrise des risques émergents. Sa technicité et sa capacité de communication permettent ainsi d'aider les décideurs à prévenir les effets liés à des situations de crise ou catastrophes et d'en diminuer rapidement l' impact, le cas échéant, par la mise en place d'un dispositif adéquat (prévention/solution assurantielle).

Si la stratégie de l'acceptation est admise pour les risques externes et stratégiques difficilement contrôlables dans la plupart des cas, des stratégies de transfert et réduction des risques sont en revanche mises en place pour des risques internes et opérationnels. Nous en donnerons un petit aperçu ultérieurement.

Par ailleurs, le Risk Manager s'emploie à être un porte-parole avisé vis-à-vis des interlocuteurs et instances extérieures. Nous nous y attarderons plus longuement dans le chapitre 2 traitant de la sphère d'influence du Risk Manager.

Pour illustrer le propos, une enquête menée en 2016 par le Ferma[5] auprès de plus 600 Risk Managers européens a établi le Top 10 des risques les plus préoccupants selon les critères de probabilité, de niveau de maitrise/réduction.

[4] Le baromètre du Risk Manager 2017, 5e édition, AMRAE Management des Risques des Assurances de l'Entreprise.

[5] Ferma: Federation of European Risk Management Associations – www.ferma.eu Voir annexe 1.

En voici le relevé [6] :

Top 10 en 2016	Tendance vs. 2014	Probabilité	Niveau d'atténuation
Conditions économiques	↗	Élevé	🔴
Perturbation d'activités	Nouveau	Élevé	🟡
Instabilité politique	↘	Élevé	🔴
Non-respect de la réglementation et de la législation	↘	Élevé	🟡
Concurrence	↘	Élevé	🟡
Réputation et marque	↘	Moyen	🟡
Attaque cyber et confidentialité des données	↗	Élevé	🟡
Stratégie de marché, client	↘	Élevé	🟡
Système informatique et centres de données	↗	Moyen	🟡
Taux d'intérêt et devises étrangères	↗	Moyen	🟡

Élevé 🟢 Moyen 🟡 Faible 🔴

Tableau 1 - Top 10 des risques les plus préoccupants (Ferma 2016)

Il est intéressant de noter que les conditions macro-économiques limitant les opportunités de croissance est le plus grand risque externe de l'organisation, tandis que la perturbation dans la continuité des affaires, la vulnérabilité des systèmes informatiques et la volatilité des marchés/clients (risques d'insolvabilité) sont considérées comme des risques internes les plus importants. Tout cela nous amène à aborder le Risk Management. La méthodologie appliquée à cette enquête est jointe pour information en annexe.

Devant ce panorama de risques préoccupants, la stratégique opérée doit reposer sur une communication élaborée qui passe à travers un processus de traduction variant selon le contexte, l'enjeu, le récepteur.

Cette dimension – la communication interpersonnelle - est encore à ce jour rarement abordée dans les séminaires dédiés aux Risk Managers, privilégiant les aspects techniques et financiers.

Or, ne saurait être un Risk Manager performant, celui qui néglige sa communication au quotidien.

Notre étude va donc tenter d'analyser la stratégie de communication qu'exerce le Risk Manager sous l'angle de la Théorie de l'Acteur-Réseau, afin d'en dégager les lignes directrices.

[6] Ferma, European Risk and Insurance Report 2016, p 11. Voir annexe 1.

Aussi notre démarche va s'articuler en trois parties :

- Nous définirons tout d'abord les natures de risque et le concept Risk Management dont nous ferons un bref historique pour se concentrer ensuite sur le métier de Risk Manager et en préciser les spécificités.
- Après quoi, nous nous attarderons sur le département Risk & Insurance Corporate (DRIC) et le contexte opérationnel dans lequel il évolue tant au sein d'ArcelorMittal qu'à l'extérieur. Nous aborderons par ailleurs la Théorie de l'Acteur-Réseau dont nous tenterons de cerner les principaux aspects.
- Enfin, à titre liminaire, nous identifierons la communication multidirectionnelle qu'exerce un Risk Manager Corporate, avant de nous pencher sur un cas pratique de déploiement de projet dans le cadre de la Théorie d'Acteur-Réseau. Nous en mesurerons son adéquation ainsi que ses limites et éventuelles critiques. Une proposition d'amélioration du cadre empirique sera alors suggérée.

A l'issue de ces trois parties, nous conclurons par la synthèse des observations relevées qui auront pour point final d'enrichir les aptitudes requises en communication afin qu'un Risk Manager puisse exercer un rôle davantage prédominant dans la stratégie globale d'une entreprise complexe évoluant dans un environnement en mutation.

PREMIÈRE PARTIE : RISK MANAGEMENT – CONCEPT ET MÉTIER

Si les problématiques autour du risque ne sont pas nouvelles, elles connaissent néanmoins une résonnance toute particulière ces dernières années, au point où il en résulte un domaine de compétence, se professionnalisant dans la fonction de Risk Manager, au même titre que celle de comptable ou de juriste. Avant d'en aborder le métier, nous allons nous attarder sur les origines du Risk Management et tenter d'en définir les contours.

CHAPITRE 1: - RISK MANAGEMENT : HISTORIQUE ET DÉFINITIONS

1.2. Origines du Risk Management

La gestion des risques, appelée également management des risques, plus communément dénommée Risk Management, est apparue à la sortie de la Deuxième Guerre mondiale. Cependant, on peut raisonnablement affirmer que la notion première liée à la sauvegarde de l'espèce humaine a existé de tout temps.

Sans compter la fonction immunitaire qui protège l'individu des maladies, l'homme préhistorique n'avait-il pas recours au feu pour éloigner les prédateurs de tous poils et autres dangers ? Les notions de menaces, de mesures préventives et de survenance sont ainsi posées, constituant les concepts mêmes de risque, de prévention et de sinistre (évènement dommageable).

Plus tard, cette gestion des risques s'associe à l'assurance, apportant pour sa part une réponse contractuelle : un dispositif de recouvrement financier était mis en place en cas d'avarie maritime de sorte que le marchand payait sa marchandise que si elle n'arrivait pas à bon port. Ce dispositif de convention de vente trouve son origine vers le milieu du 13e siècle, même si d'autres formes de garantie financière existaient dès l'Antiquité.

En revanche, l'assurance contre l'incendie, quant à elle, naquit au 17e siècle, peu après le grand incendie de Londres en 1666.

Mais si la gestion des risques a pendant longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes, la gestion même s'est, quant à elle, complexifiée progressivement. Afin de palier à un marché d'assurance coûteux, pas toujours en capacité d'offrir des couvertures satisfaisantes, une nouvelle forme de gestion des risques purs voit le jour dans les années '50.

Apparaissent alors des outils évaluant la probabilité de survenance et la sévérité du sinistre potentiel. Les mesures scientifiques et autres statistiques sinistres permettent dès lors de cartographier les risques et d'en suivre les évolutions. Ce monitoring technique et financier va désormais jouer un rôle important en sensibilisant les parties concernées sur les risques et la mise en place de mesures correctrices telles que, notamment, la pose de barrages et de digues pour

éviter la survenance de catastrophes naturelles.

Les prémisses du Risk Management sont nées : la souscription d'assurances est à présent couplée avec une gestion des risques indispensable. L'entreprise, en tant qu'assurée, prend également sa part du risque – part entrepreneuriale -, soucieuse d'avoir l'ensemble de ses risques maitrisés financièrement, selon un coût total du risque optimisé in fine.

1.2. Nature des risques

Aujourd'hui, le Risk Management s'articule désormais sur trois pôles en fonction de la nature des risques observés :

- ⇨ Risques externes (incontrôlables) > Acceptation : Conditions macro-économiques ; démographie, instabilité territoriale, contexte géopolitique, hausse taxatoire, règlementation fiscale…
- ⇨ Risques internes (contrôlables) > Réduction : limitation contractuelle, politique de santé/sécurité, code de bonne conduite, audit prévention.
- ⇨ Risques quantifiables (assurables) > Transfert vers un organisme d'assurance selon un nombre d'occurrence et/de limite indemnitaire.

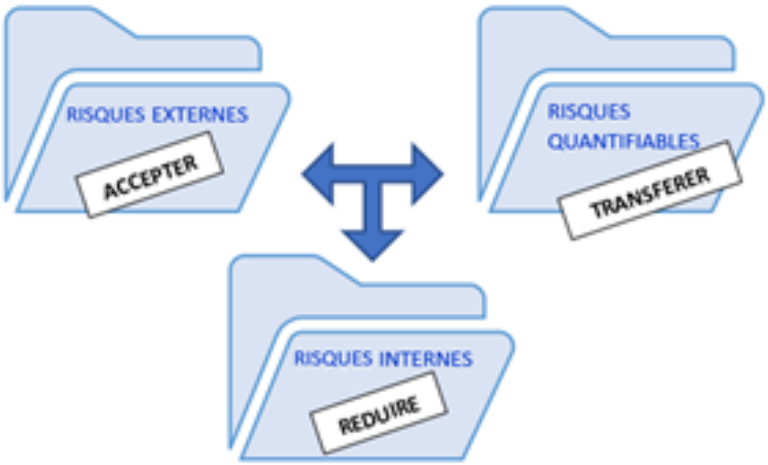


Figure 1 - Traitement du risque en fonction de sa typologie (Ferma 2016)

Bien évidemment, cette gestion des risques ne se résume pas à la façon dont les risques sont appréhendés. Comme nous l'aborderons ultérieurement dans le descriptif de la mission du Risk Manager, la gestion y inclut une démarche pédagogique de sensibilisation.

Si récemment encore, cette gestion se limitait à la simple maîtrise du risque, la gestion a également pour objet d'insuffler une culture de la vigilance et de la sécurité afin d'asseoir des principes et des comportements en adéquation avec les défis du XXI siècle [7].

1.3. Définitions du Risk Management

De cette évolution, nous pouvons ainsi retenir plusieurs définitions qui tentent de cerner le concept de Risk Management.

1. Le site *Business Dictionary* considère le Risk Management comme un processus d'actions que sont : l'identification, l'analyse, l'évaluation, le contrôle ainsi que l'évitement, la minimisation ou l'élimination des risques inacceptables. Une entreprise peut dès lors utiliser l'hypothèse des risques, la disparition des risques, la rétention des risques, le transfert des risques ou toute autre stratégie (ou combinaison de stratégies) dans la gestion appropriée des événements futurs (Charpentier 2014)[8].

2. Georges Dionne (2013)[9], en apporte, quant à lui, une définition plus économique : c'est un ensemble d'activités (financières et opérationnelles) qui permet de maximiser la valeur d'une entreprise ou d'un portefeuille en réduisant les coûts associés à la volatilité de ses flux d'entrées et de sorties de fonds (*cash flows*). Les principales activités sont la diversification et la couverture des risques par l'utilisation de divers instruments dont l'assurance de marché, l'auto-assurance et l'autoprotection.

   En d'autres mots, si l'assurance de marché se caractérise par la protection contre les pertes susceptibles d'impacter sévèrement le bilan de l'entreprise, celle-ci se protège par ailleurs par des initiatives internes. L'entreprise a ainsi recours à des mesures préventives en continu (autoprotection) mais aussi l'auto-financement par le biais d'arbitrage financier interne tel que la rétention des risques, l'auto-assurance, la constitution d'une réserve de liquidité voire la création de captive d'assurance.

Dans les deux définitions énoncées plus haut, l'entreprise et la compagnie d'assurance (ou organisme financier) ne manquent pas de prendre une part du risque plus ou moins grande selon leur niveau d'appétence aux risques, dictée entre autres par les règles de gouvernance entrepreneuriale, le désir de croissance et l'assise financière de chacune.

---

[7] Charpentier P Y. (2014), La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale, *Management & Avenir 2014/8* (N°74), p 191-209.

[8] http://www.businessdictionary.com/definition/risk-management.html

[9] Dionne G (2013), Gestion des Risques: Histoire, Définition et Critique, Risk Management: *History, Definition and Criticism*, February 1. Posté https://ssrn.com/abstract=2198583

G. Dionne (2013) en dégage dès lors cinq principaux risques que sont :

- *le risque pur* (assurable ou non, et non nécessairement exogène en présence de risque moral);
- *le risque de marché* (variation des prix des matières premières, taux de change, rendements);
- *le risque de crédit* (probabilité de défaut de paiement, taux de recouvrement);
- *le risque opérationnel* (erreurs du personnel, fraudes, bris de système informatique);
- *le risque de liquidité* : risque de ne pas posséder suffisamment de fonds pour rencontrer les obligations financières à court terme sans affecter les prix. Souvent, on doit liquider des actifs au rabais pour obtenir de la liquidité. Peut dégénérer en un risque de défaut.

Nous pouvons en conclure que la gestion des risques consiste à ne pas refuser le risque, mais à l'identifier, l'étudier, l'accepter et le traiter pour en atténuer les conséquences. Ci-dessous la figure 2 résumant les étapes d'appréhension et de traitement [10]:

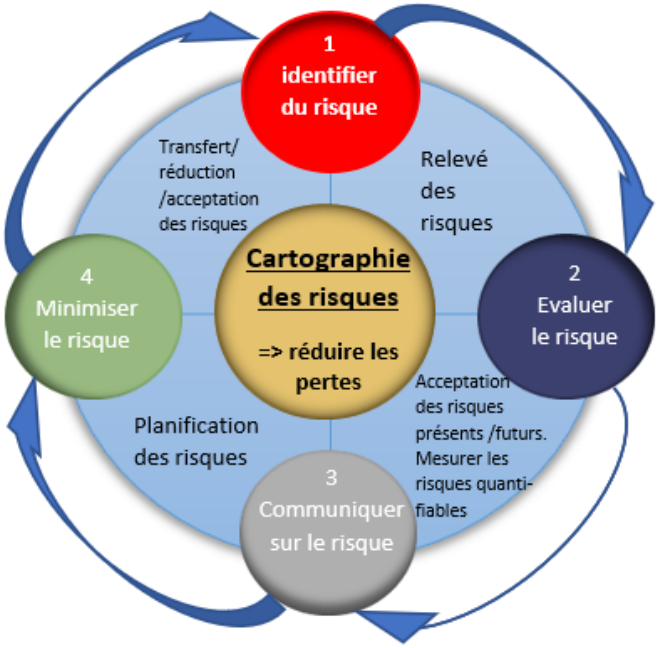


Figure 2 : Cycle du traitement des risques (traduit à partir de Risk Map FEMA)

CHAPITRE 2: - RISK MANAGEMENT: MÉTIER

Alors que cette gestion des risques était auparavant partagée entre différents départements et gérée en silo, celle-ci est désormais concentrée dans la mission du Risk Manager. Il nous semble dès lors important de définir les contours de sa mission.

A cette fin, nous nous baserons principalement sur l'étude menée en 2017 par l'Association des

[10] https://www.fema.gov/risk-mapping-assessment-and-planning-risk-map

Risques Managers (AMRAE) auprès d'un panel exerçant les fonctions liées à la gestion des risques en France [11].Il en ressort certaines considérations susceptibles d'enrichir notre étude.

2.1. Cadre des activités

Selon la structure organisationnelle de l'entreprise, le Risk Manager est amené à exercer une mission plus ou moins complète, en fonction de la latitude d'action qui lui est conférée.

En voici une brève liste selon le Référentiel Métier [12], les pourcentages correspondants indiquent l'importance que le panel interrogé (ramené à 100%) y accorde : (cf. figure 3)

- Diffusion de la culture de risque (82%) ;
- Appréciation du risque (identification, analyse, évaluation) (79%) ;
- Maitrise des risques (à un niveau acceptable en fonction des critères retenus) (70%) ;
- Pilotage et Reporting (70%) ;
- Gestion des sinistres (46%) ;
- Gestion de crise (37%) ;
- Financement des risques en accord avec la politique (31%) ;
- Gestion des évènements non assurés / non assurables (31%).

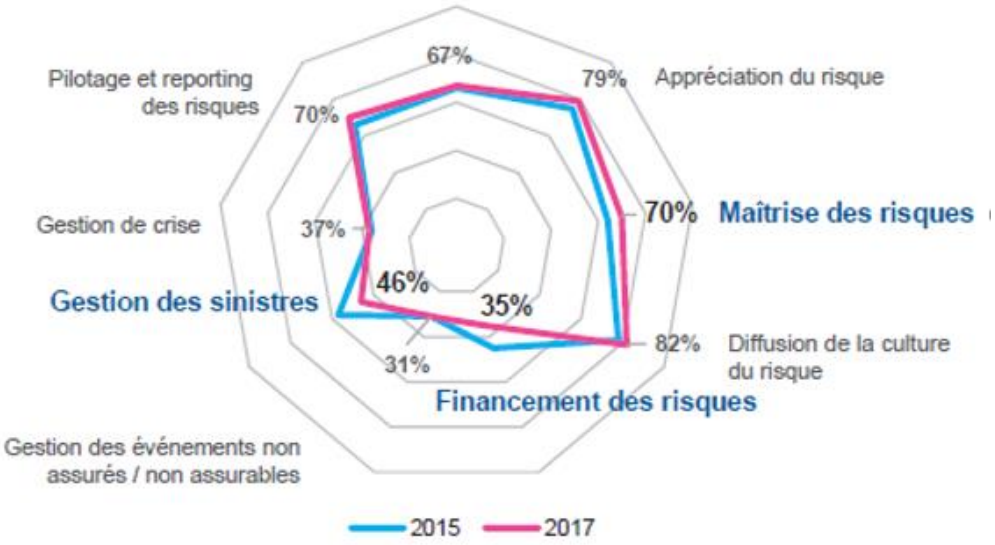


Figure 3 - Définition des missions et de la structure du dispositif AP et/ERM (AMRAE 2013)

[11] 5e édition du Baromètre du Risk manager de l'AMRAE/PwC. L'enquête menée en France entre janvier et avril 2017 à laquelle ont participé plus de 270 personnes (Risk Managers et membres de leurs équipes), avec environ 200 réponses complètes.

[12] Risk Manager Référentiel Métier, AMRAE 2013. Les pourcentages ont été actualisés selon la 5e édition du Baromètre (12) pour plus de clarté.

Il est intéressant de constater que la préoccupation pour laquelle l'investissement en temps est le plus conséquent a trait à la diffusion de la culture du risque au sein de l'organisation.

Sachant que la gestion des risques est l'affaire de tous, tant décideurs (management) qu' opérationnels (personnel d'encadrement, employés et ouvriers), le Risk Manager a un rôle essentiel dans sa sensibilisation.

A ce titre, le Risk Manager intervient sur trois champs:

- La responsabilisation de l'ensemble des acteurs ;
- L'aide à la décision quant à la prise de risque vs. transfert de risque ;
- L'analyse du coût/efficacité-bénéfice.

Cependant, nous nous devons d'apporter une nuance à la dénomination même de *Risk Manager*. Alors que ce terme anglais fait désormais partie du jargon professionnel en France, il a une portée plus grande chez les Anglo-Saxons : le *Risk* Manager n'est plus un simple gestionnaire -émanation du monde de l'assurance-, mais il est véritablement reconnu comme un visionnaire dans sa façon globale d'appréhender l'ensemble des risques de l'entreprise (Aubry, 2017) [13]. En ce sens, l'emploi de ce terme en France peut être surfait, eu égard à la fonction de gestionnaire des risques effective dans certaines entreprises.

2.2. Autorité, légitimité et compétence

Au travers des champs d'actions décrits ci-dessus, nous pouvons raisonnablement affirmer que le Risk Manager est sans conteste un communicant avisé. Cependant, sa parole n'aura de crédit que s'il est reconnu légitimement dans sa fonction. La quête même de légitimité est, à ce propos, une préoccupation souvent évoquée lors d'interviews auprès de Risk Managers, et relayée dans des publications spécialisées dans ce domaine.

Si cette légitimité et l'autorité qui en résulte, peuvent être initialement instaurées par la direction générale, la légitimité du Risk Manager se forge par le biais de la compétence, c'est-à-dire la mise en œuvre de la connaissance.

M. Feron (2001, cité par Aubry, 2007) définit la compétence selon quatre dimensions de savoir que sont : *le savoir*, *le savoir-faire*, *le savoir-être* et *le savoir quoi faire* »[14].

---

[13] Aubry C (2017), La place des 'risk managers' dans l'organisation. Analyse sur la période d'émergence de la fonction 'risk manager' en France, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2017/3 (N° 120), p. 101-119.

[14] Feron M (2001), « NTIC et apprentissage de la coopération », Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol. 1, la GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre, pp. 542-557 cité dans l'article de Aubry C et Montalan M-A, Comment définir la fonction de Risk-Manager ? Proposition d'un projet d'étude d'un terrain des

Cette approche croise l'individu et l'organisation qui interagissent : si la compétence qualifie le sujet actant (Stroobants, 1993, cité par Aubry), elle n'a de sens que dans un cadre contextuel en action. G. Le Boterf (2004, cité par Aubry) [15] de préciser qu'« il n'y a de compétence que de compétence en acte ».

La compétence se définit par la combinaison des deux axes suivants :

- Compétence – *Individu*

  Si les compétences techniques plus ou moins développées sont requises, une enquête auprès de Risk Managers révèle que l'aptitude relationnelle, la connaissance des process industriels et l'organisation du groupe sont des compétences prioritairement évoquées, gage d'intégration et de crédibilité (C. Aubry, 2013)[16]. Il va sans dire que la légitimité personnelle se renforce par la personnalité même du Risk Manager. Son charisme est conditionné par son écoute active, son esprit de synthèse ainsi que sa créativité.

- Compétence – *Cadre institutionnel*

  La fonction du Risk Manager s'inscrit dans un contexte qui peut être à géométrie variable selon l'entreprise. En effet, sa légitimité est notamment dépendant des rapports qu'il entretient avec les autres départements. Se trouvant quotidiennement au carrefour de sujets qui impliquent les départements juridique, financier, achat, RH, autres, le Risk Manager est souvent mis en concurrence. C. Aubry constatait en 201 qu'« il y a en effet beaucoup de prétendants aux différentes tâches relevant de la gestion des risques : d'anciens prétendants récurrents comme la direction financière et la direction juridique qui rechignent à ce qu'on foule leur pré-carré et s'efforcent de cantonner le Risk Manager au rôle de gestionnaires des assurances et de nouveaux prétendants, plus récents, comme l'audit interne qui appréhende son rôle dans une acception plus large ».

  Par ailleurs, la légitimité du Risk Manager est également déterminée par son positionnement dans la structure organisationnelle. Selon son rattachement hiérarchique et son degré d'accès aux instances supérieures, sa visibilité en sera plus ou moins grande.

  Il en est de même de ses moyens techniques et financiers qui lui sont attribués. Ceux-ci lui confèrent une latitude d'action conditionnant sa compétence.

  Ces aspects gravitant autour du cadre institutionnel vont donner corps à la reconnaissance sociale attribuée à la fonction de Risk Manager. Il en résulte une perception de la valeur de la compétence conférée par l'organisation.

---

pratiques managériales en matières de risques opérationnels (A l'environnement, aux personnes, aux biens…), *Comptabilité et Environnement*, mai 2007.

[15] Le Boterf G. (1994) « *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange* », Ed. d'Organisation, p. 16.

[16] Aubry, C. (2013). Identification de la fonction 'risk manager' en France. Que font les 'risk managers' ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97,(4), 211-227

De manière transversale, la compétence peut être vue sous deux angles :

- Compétence - *la prescription*

  L'ensemble des procédures et réglementations auxquelles adhère le Risk Manager selon le souhait de l'entreprise contribuent positivement à légitimiser la fonction. Nous pouvons ainsi évoquer la norme ISO 31000 relative au management du risque.

- Compétence - *l'activité réalisée*

  La manière dont le Risk Manager conçoit son poste et envisage sa mission. La représentation cognitive qu'il en a, dicte sa pratique au travers des objectifs qu'il se fixe personnellement.

Ces quatre composantes viennent ainsi modéliser le concept de *compétence*[17], pour lequel le curseur d'analyse peut varier selon l'axe choisi tel qu'illustré comme suit:

Figure 4 - les composantes de la compétence (Aubry et Montalan 2007)

Suchman (1995)[18], quant à lui, formule plusieurs dynamiques de recherche de légitimité. Son approche faisant peu ou prou écho au modèle de Féron décrit ci-dessus, nous nous bornerons à énumérer les dynamiques :

- La dynamique normative, constituée des (1) légitimité procédurale, (2) légitimité personnelle, (3) légitimité de conséquence (évaluation de la performance).
- La dynamique cognitive qui confère inconsciemment la compréhension/l'acceptation de toutes les parties.
- La dynamique pragmatique.

[17] Aubry C. MontalanM-A (2007), *Ibid.*

[18] Suchman M.C (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », Academy of Management Journal, vol.20, N°3, p. 571-610, 1995.

Cette dernière dynamique aborde la compétence pragmatique, c'est-à-dire « l'aptitude du locuteur/scripteur à sélectionner et à arranger au mieux les éléments linguistiques selon la visée d'effet recherché et les circonstances énonciatives dans lesquelles il se trouve (Bardière,2016) [19].

Cette compétence linguistique constitue un véritable atout du Risk Manager dans sa posture de communicant. A ce propos, nous allons à présent tenter de décrire son environnement et la stratégie de communication qu'il met en place afin de mener à bien sa mission.

2.4. Réseaux et communication associée

En prise directe avec diverses parties, la communication du Risk Manager est calibrée en fonction du *récepteur*, afin que le *message* délivré soit clair et parfaitement compris.

A cette fin, le Risk Manager a recours à différents *canaux* de communication, et notamment sous les formes suivantes:

- Le développement, l'animation et la formation d'un réseau de correspondants risques ;
- La participation aux évènements importants (séminaire, comités, etc.) ;
- La rédaction de la communication interne sur la culture des risques ;
- Le reporting à l'égard du management.

Chaque intervention tiendra compte d'un ensemble de paramètres souvent implicites formalisant le message pour une communication susceptible de répondre efficacement aux préoccupations des intéressés et de leur profil, qu'ils soient juristes, financiers, commerciaux, opérationnels ou autres. De même que, plus globalement, l'entreprise peut avoir un ADN culturel /opérationnel / actionnarial spécifique susceptible d'imprégner la posture du Risk Manager.

A titre d'exemple, « lorsque l'entreprise est dominée par la finance, le Risk Manager devra s'attacher à trouver une traduction financière à tous les risques de l'entreprise, même si ceux-ci concernent les risques RH »[20].

Faut-il encore ajouter que la mission du Risk Manager ne se limite pas à des interventions intra-organisationnelles. Elle se prolonge dans les échanges avec l'extérieur, avec les mêmes exigences.

La forme, le contenu, le support doivent faire sens selon que la communication est ascendante, descendante et transversale. Si la circulation de l'information est alors multidirectionnelle, le livrable sera certes structuré, mais flexible, selon le bon tempo, sans verser dans les travers du communicant inexpérimenté.

Pour ce faire, le Risk Manager, pragmatique, veillera à (1) donner une information rigoureuse et pertinente, (2) ne pas sombrer dans les détails surabondants voire indigestes, (3) éviter les formules mathématiques complexes, et (4) surtout justifier les actions par l'avantage financier rapide pour l'organisation.

---

[19] Bardière Y (2016), « De la pragmatique à la compétence pragmatique », Recherches en didactique des langues et des cultures [En ligne], 13-1 | 2016, mis en ligne le 25 juillet.

[20] Trajectoire vers l'Entreprise Risk Management, Collection Maîtrise des risques, N°5, AMRAE, 2012, p. 19.

Au besoin, il n'hésitera pas à solliciter l'appui d'expertises externes fournies par un cadre normé ou encore des bureaux de conseil (experts/avocats) sans négliger les publications de renom susceptibles d'apporter un crédit solide à son discours.

Aussi, il est indispensable que le Risk Manager définisse préalablement un plan marketing dans sa stratégie de communication.

A cette fin, « le Risk Manager doit viser un mode de promotion efficient en capitalisant sur l'existant et en observant un certain nombre de prérequis à même de renforcer la légitimité de ses initiatives. Il s'imprègne de la culture de son entreprise et ses spécificités pour élaborer un plan d'action sur mesure, incitatif, susceptible de fédérer les « clients internes » de l'entreprise. (…) Le niveau de maturité de l'entreprise en termes de gestion des risques constitue un curseur aussi pertinent que celui de la typologie de celle-ci »[21].

Bien évidemment, il ne suffit pas de promouvoir simplement les messages et projets pour mener à bien la mission. Le Risk Manager doit s'entourer de sponsors qui renforcent la légitimité requise à sa fonction. Nous faisons volontairement abstraction de l'appui de la Direction Générale ou d'une instance similaire (Direction Financière, Juridique, autres), pour se focaliser précisément sur l'utilité des sponsors.

En veillant à respecter ses interlocuteurs et l'organisation qu'ils représentent, la promotion aura à cœur de démontrer la valeur ajoutée de ses actions en spécifiant le bénéfice que peuvent tirer les intéressés. Les sponsors deviendront alors des porte-paroles ralliés à la cause, qui propageront les messages dans leur sphère respective, de sorte que les individus sceptiques voire opposants seront sinon convertis, du moins maintenus à distance et sous contrôle.

Après avoir traité les principaux aspects de la fonction du Risk Manager, nous nous proposons d'étudier les corrélations possibles avec la Théorie de l'Acteur-Réseau, de par la mission de conseil inter et intra-organisationnelle.

Le choix de cette théorie se justifie par le fait que le Risk Manager œuvre dans « un réseau entrepreneurial qui est aussi une constellation sociotechnique composée d'entités humaines et non humaines qui évoluent pour répondre aux exigences évolutives du système entrepreneurial » (Bruyat et Julien, 2001) [22].

Le moment est donc venu d'entamer la deuxième partie qui traitera précisément de cette théorie et son application dans l'organisation du département Risk & Insurance Corporate au sein d'ArcelorMittal.

---

[21] Trajectoire vers l'Entreprise Risk Management, *Ibid.* p. 31.

[22] Bruyat, C.; Julien, P.A., (2001). « Defining the field of research in entrepreneurship », Journal of Business Venturing, Vol. 16, N°2, p. 165-180. Cité dans « Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? Wadid Lamine, Alain Fayolle et Hela Chebbi, paru dans la revue Management international, Volume 19, Numéro 1, Automne, 2014, p. 158–176

DEUXIÈME PARTIE : DÉPARTEMENT RISK & INSURANCE CORPORATE ARCELORMITTAL ET THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU (AnT)

CHAPITRE 1: - PRÉSENTATION DU GROUPE ARCELORMITTAL

Le groupe sidérurgique et minier ArcelorMittal est une multinationale, ayant des activités réparties dans quelque 60 pays sur l'ensemble des continents. Ce groupe emploie actuellement pas moins de 199,000 personnes, faisant notamment partie du CAC 40.

Le groupe ArcelorMittal fut créé en 2007 résultant de l'offre publique d'achat du groupe sidérurgique néerlandais Mittal Steel sur le groupe sidérurgique européen Arcelor.

Le groupe actuel, leader sidérurgique mondial, a son siège établi à Luxembourg.

Il est à noter que ce groupe est détenu à plus 40% par l'actionnariat privé Mittal[23]. Majoritaire en parts, M. Mittal est en pleine capacité de décider la stratégie globale avec une plus grande latitude.

Le groupe est quant à lui réparti en géo-segments, subdivisés en segments d'activités, puis en business divisions et clusters.

La maison mère ArcelorMittal SA. rassemble différentes fonctions centrales, parmi lesquelles le département Risk & Insurance Corporate (DRIC). Ce département est couplé avec le département Tax, sous la responsabilité d'un Vice President. Ce département combiné est intégré dans la direction Finance groupe, et rapporte in fine au Chief Financial Officer groupe, M. Aditiya Mittal.

CHAPITRE 2 : - ORGANISATION MATRICIELLE DU DÉPARTEMENT RISK & INSURANCE CORPORATE

Le département Risk & Insurance Corporate (DRIC) repose sur une organisation matricielle constituée de 3 niveaux de gestion : une *équipe corporate* (1°), un *réseau de représentants régionaux* (2°), lesquels sont en prise directe avec les entités par le biais de *correspondants locaux* (3°).

[23] Au sein du conseil d'administration du groupe, Mr Lakshmi N. Mittal est Chairman et CEO tandis que son fils Aditya Mittal exerce la fonction Président et CFO.

2.1. Équipe corporate

L'équipe corporate définit la stratégie, pilote les lignes d'assurances groupe et en assure le parfait alignement entre le Corporate et les filiales. Sa fonction se résumant à celle de Risk Manager Architecte[24].

En effet, l'équipe corporate gère également la société de courtage ArcelorMittal Insurance Consultants (AMIC) et la captive d'assurance/réassurance AM P&C Re [25] qui ont les objectifs suivants :

- AMIC : délivrer les services de gestion d'assurance sous les aspects stratégiques, organisationnels, opérationnels et administratifs ;
- AM P&C Re. : supporter la stratégie de financement des risques (optimisation des coûts, rétention partielle du risque,…).

Ensemble, elles constituent le socle stratégique du DRIC.

2.2. Réseau de représentants régionaux

Les représentants régionaux assurent, quant à eux, les missions quotidiennes suivantes :

- Assurer l'interface entre le département corporate et les entités, par une communication fluide ;
- Monitorer le déploiement et la coordination des programmes groupe au sein de leur périmètre géographique ;
- Répondre aux préoccupations des entités et gérer les polices locales ;
- Animer les thématiques assurantielles et sensibiliser les acteurs locaux aux bonnes pratiques dans la gestion des risques ;
- Superviser l'encadrement des courtiers locaux ;
- Régler les sinistres ;
- Rapporter tout événement et disposition/contrainte locale, éléments assurantiels et financiers au département corporate selon des critères et/ou formats imposés.

2.3. Correspondants locaux

Les correspondants locaux sont les premiers points de contact avec les services opérationnels. Leurs tâches sont plus basiques mais essentielles dans le partage d'informations (conditions de couvertures, franchises, procédure, factures de primes) et la remontée d'éléments divers (valeurs financières, déclaration de sinistre, …).

[24] Risk Manager Architecte : voir glossaire.
[25] Captive : voir glossaire.

Ces correspondants, attachés à des services financiers, RH, services généraux, accordent un temps plus ou moins important à la gestion des matières assurantielles, et ce de manière quotidienne ou occasionnelle, pour une entité ou un ensemble d'entités selon la taille et l'importance de celles-ci.

Il est à noter qu'encore à ce jour, il n'y pas de lien hiérarchique entre les 3 niveaux, bien que l'équipe corporate bénéficie d'une autorité – du fait de sa position centrale- et soit amenée à avoir un échange direct avec les correspondants selon le besoin.

Dans un futur proche, il est prévu que ses représentants régionaux et correspondants locaux deviennent liés hiérarchiquement au DRIC par soucis de rationalisation, dès lors que leur activité dédiée aux assurances excède plus de 50% de leur temps. Nonobstant ce rattachement formel, il est prévu que les représentants régionaux conservent une certaine autonomie dans leur gestion quotidienne (par ex. choix du courtier local).

Ces perspectives organisationnelles centralisées assorties d'une relative latitude décentralisée devraient permettre de déployer un plan fonctionnel avec des objectifs mesurables, imposables à tous. Par un partage et une remontée d'informations plus complète et systématique, la finalité est de garantir la pleine maitrise des risques du groupe selon les dispositifs retenus et d'évaluer la performance globale de l'organisation Risk & Insurance… sans sombrer dans le micro-management.

2.4. Courtage externe

L'organisation générale se complète par l'appui des courtiers externes venant renforcer le dispositif selon un cahier des charges défini pour chacun d'entre eux.

Cette externalisation de la gestion est divisée en deux types de courtage :

- *Le courtage de placement* : la mission consiste en : le placement des risques et l'achat de couvertures d'assurance (négociation prime/conditions) auprès du marché de l'assurance et l'administration de tous les aspects (émission et déploiement des polices, calcul et collecte des primes) (1); le conseil sur l'application des couvertures par rapport aux problématiques soumises (2°) ; la veille légale/jurisprudentielle avec possible ajustement des conditions de couverture dans l'intérêt de l'assuré (3°) ; la supervision des sinistres avec enjeu important (4°) ; le reporting financier (5°).

  Leurs interlocuteurs sont : les assureurs, l'équipe corporate, les représentants régionaux, les courtiers de service.

- *Le courtage de service* : Le premier niveau de conseil vis-à-vis des correspondants locaux. La mission se résume dans la gestion quotidienne en production (placement de police, conseil sur les couvertures, et sinistre (assistance dans l'instruction de dossier).

Leurs interlocuteurs sont : l'équipe corporate, les représentants régionaux, les correspondants locaux, les courtiers de placement.

Le département Risk & Insurance Corporate (DRIC) a ainsi défini un modèle de courtage où courtiers de placement et courtiers de service collaborent étroitement, malgré le fait qu'ils soient des sociétés concurrentes. Une des principales raisons : certaines sociétés de courtage de moindre taille se démarquent par une expertise spécifique mais sont dépourvues d'un réseau international tandis que d'autres offrent un maillage étendu sur de larges zones géographiques. Ce couplage permet d'avoir un service global efficace, sous le contrôle du DRIC.

Le tableau 2 suivant résume l'organisation générale Risk & Insurance en place, telle qu'évoquée ci-après :

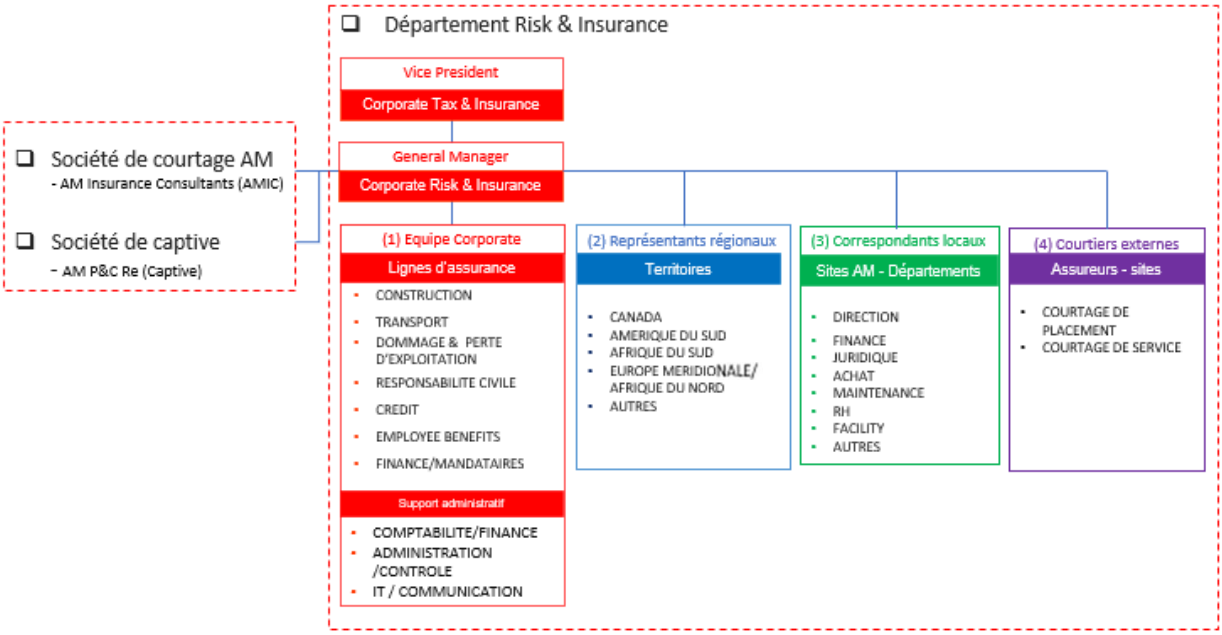


Tableau 2 - Organisation Management Risk & Insurance ArcelorMittal

CHAPITRE 3 : - THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU, UNE APPROCHE HOLISTICO-SYSTEMIQUE

En regard de la fonction de Risk Manager, nous allons à présent nous pencher sur la Théorie de l'Acteur-Réseau, et tenter d'en dresser les contours, décrire son processus de traduction et terminer par ses caractéristiques et critiques à son encontre. Cette approche nous permettra ultérieurement de mesurer sa résonnance dans la stratégie de communication menée par le DRIC.

3.1. Ouvrage fondateur de B. Latour, M. Callon et J. Law

La Théorie de l'Acteur-Réseau (*Actor-Network Theory* **AnT**) également appelée *théorie de l'enrôlement* ou *sociologie de la traduction*, a été conçue entre 1978 et 1982 par ses fondateurs Bruno Latour, Michel Callon et John Law.

Néanmoins, la notion d'« acteur-réseau » apparaît chez Callon pour la première fois en 1985, et est utilisée en note en 1986 dans une étude citée généralement comme point de référence (Latour, 2006) sur les coquilles Saint Jacques dans la baie de Saint Brieuc (Callon, 1986) [26].

Mais si l'AnT a été initialement présentée comme « *théorie* », l'AnT a été renommée tour à tour comme, une « *ligne d'enquête* » (Linhardt et Muniesa, 2006 ; Muniesa, 2015), un « *mouvement* » (Bowker, 2007), une « *méthode* » (McLean et Hassard, 2004) ou un « *assemblage de méthodes* » (Roberts, 2012), une « *famille d'outils et de sensibilités* **»** (Law, 2009), un « *vocabulaire* » (Lee et Brown, 1994), un « *langage* » (Gingras, 2013 ; Shinn et Ragouet, 2005), un « *répertoire* » (Mol, 2010), une « *tradition de recherche* » (Elder-Vass, 2008), une « *école* » (Fuller, 2007) ou encore une « *métaphysique* » (Bloor, 1999). »[27].

Si l'AnT donne lieu à de nombreuses interprétations, force est de constater qu'elle touche un large spectre de disciplines. Alors qu'elle a été initialement développée pour la sociologie, l'anthropologie et les études scientifiques et technologiques, l'AnT a été ensuite progressivement adoptée par d'autres disciplines et domaines que sont entre autres l'entreprise, la recherche médicale, la politique, le marketing, y compris les systèmes d'information.

3.2. Acteurs et Réseau : concept

Dans une approche d'innovation ou d'un changement, l'AnT a vocation à étudier principalement les interactions entre les acteurs humains et non humains dans un processus collaboratif.

Cette théorie est d'abord globale, car elle reconnaît plusieurs facteurs intervenants -à la fois sociaux et technologiques- à l'origine du changement.

Les éléments constitutifs clés de cette théorie sont précisément la définition des acteurs et l'importance accordée au réseau que les fondateurs privilégient au terme « structure ». L'AnT y voit en effet une conception relationniste selon laquelle toute entité insérée dans un récit/réseau se voit attribuer une capacité à en modifier le cours/l'identité[28].

---

[26] Callon, M., Law, I and Rip, A. (eds.) (1986), Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World, Macmillan, London
Callon, M. & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. Sociologies pratiques, 13,(2), 37-44.

[27] Michel Dubois (2017), « Cela nous a échappé… » : théorie de l'acteur-réseau et le problème des générations scientifiques, *Social Science Information*, Vol.56 (I) 107-141.

[28]Michel Dubois, « Cela nous a échappé… » ibidem.

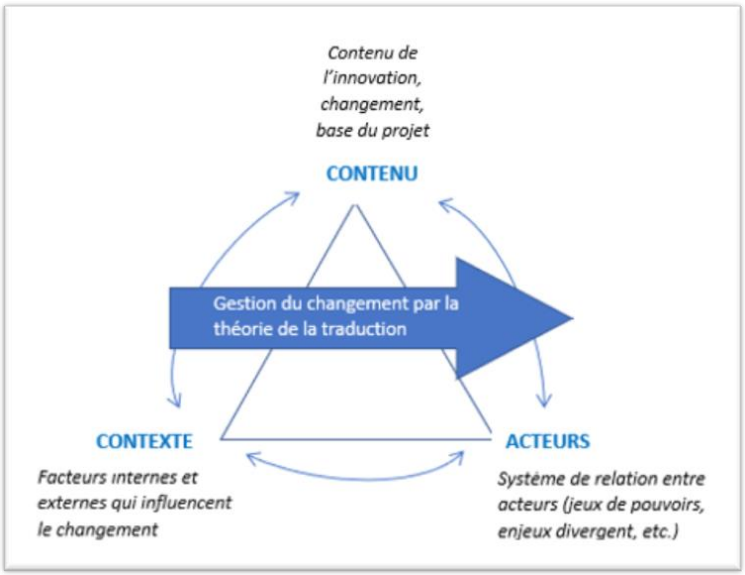


Figure 5 - Modèle de gestion du changement basée sur la théorie de la traduction[29]

Aussi, l'AnT décrit comment ces connexions conduisent à la création de nouvelles entités qui ne pratiquent pas nécessairement la somme des caractéristiques des entités constituantes.

Pour illustrer le concept, Latour a recours à l'exemple du tireur dans son ouvrage Pandora's Hope (Latour, 1999)[30]. C'est le cas d'un homme et d'une arme pouvant former une nouvelle entité lorsqu'ils sont réunis, à savoir le tireur – constituant la 3e entité. Un homme armé est différent d'un homme et d'une arme dans le sens où un homme armé est capable de tirer sur quelqu'un alors que l'homme et l'arme ne peuvent pas le faire séparément.

L'ANT se concentre ainsi sur la connexion établie entre l'homme et le pistolet, créant de facto un tireur. Aussi la fusion de ces deux entités débouchant sur une nouvelle entité peut donner un résultat qui peut être inattendu : la guerre en est la parfaite illustration. On pourrait conclure qu'elle n'est causée ni par un homme ni par des armes. C'est le lien entre les deux entités.

A noter que si le mot acteur laisse suggérer que la méthode concerne les réseaux de personnes, ce n'est pas le cas. Comme nous l'avons vu dans l'exemple du tireur, un acteur, ou plutôt « actant » peut aussi être non humain. L'arme est ainsi mise au rang d'acteur à part entière, au même titre que l'homme (Latour, 1991).

L'originalité de l'ANT est que chacun bénéficie d'un même traitement. L'ensemble des acteurs hétérogènes (humains et non-humains) sont dès lors traités de façon égale, ne disposant pas de pouvoir intrinsèque, pour en conférer une symétrie généralisée. Indifférenciés individuellement, seules leurs interactions dans le réseau leur confèrent une signification, en tant qu'éléments constitutifs de l'entité résultante qu'est le tireur dans le cas évoqué.

[29] https://www.slideshare.net/CharlineMuanza14/la-thorie-de-la-traduction-54613708
[30] Latour B (1999), *Pandora's Hope. An Essay on the Reality of Science Studies*. Cambridge, Mass. and London, Harvard University Press.

L'ANT est ainsi ce processus dynamique de connexion et de reconnexion entre entités actantes qui façonnent et remodèlent l'essence même d'une entité tierce. En revanche, si l'interaction s'interrompt, l'ANT cesse aussitôt : il n'y a donc pas de réseau stable sans interaction effective entre les actants.

Il est important de noter que dans ce processus, Latour s'éloigne du profil de l'*intermédiaire* tel que la sociologie traditionnelle le conçoit – sorte de maillon qui véhicule sens ou dynamique sans modification – pour privilégier un profil de *médiateur* qui « transforme, traduit, distord et modifie le sens ou les éléments qu'il est censé transporter » (Latour, 2005 [2006], cité par Dubois, 2007) [31].

3.3. AnT : notions de construction

Si l'accent est mis sur les connexions, l'AnT prend appui sur une conception constructiviste dans le sens d'acte de bâtir ou de former en assemblant ou en combinant des parties.

Hacking (2001, cité par Dubois, 2007) y voit là une métaphore de la construction. Il faut en effet concevoir le principe selon lequel chaque entité est intrinsèquement constituée d'entités également connectées. Dit autrement, les assemblages sont des ensembles structurés de différents éléments reliés entre eux.

Dans cette approche métaphorique, Latour (2003, cité par Dubois, 2007) abonde en ce sens, en la caractérisant ainsi : « le bâtiment, les constructeurs, les ouvriers, les architectes, les maçons, les grues et le béton versé dans des formes maintenues par des échafaudages ».

De cette décomposition organique, il devient clair que chaque entité est en fait un groupe d'autres entités.

Mais Latour s'empresse de préciser que l'usage de la métaphore n'a pas pour but selon lui de transférer du sens vers un *objet* ou un *contenu* mais uniquement vers un *processus.* Il n'y voit qu'une « dynamique collective », une forme particulière de « mobilisation et de coordination » des compétences et savoir-faire qui la caractérisent.

À la différence de Latour, Hacking (2001) reconnaît volontiers ce double aspect : processus et produit font à ses yeux parties intégrantes de l'usage métaphorique de la notion de « construction ».

En fin de compte, grâce à l'identification de ces éléments imbriqués et/ou connectés, non seulement les relations complexes peuvent être comprises, mais aussi leurs conséquences sociales subséquentes tracées.

Il en résulte que les changements significatifs qui ont eu lieu deviennent instantanément apparents, d'autres changements pouvant être inclus au fur et à mesure qu'ils se développent,

[31] Dubois M (2007), La construction métaphorique du collectif : dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau., , *L'Année sociologique*. PUF, p. 127-150.

permettant ainsi de mieux suivre les relations multiples et changeantes entre les diverses instances.

A titre d'exemple, si l'on prend le domaine de l'édition, on peut aisément comparer le mode de publication traditionnel en 1600 et le mode actuel, par l'évolution des relations devenues depuis un maillage d'actants très complexe.

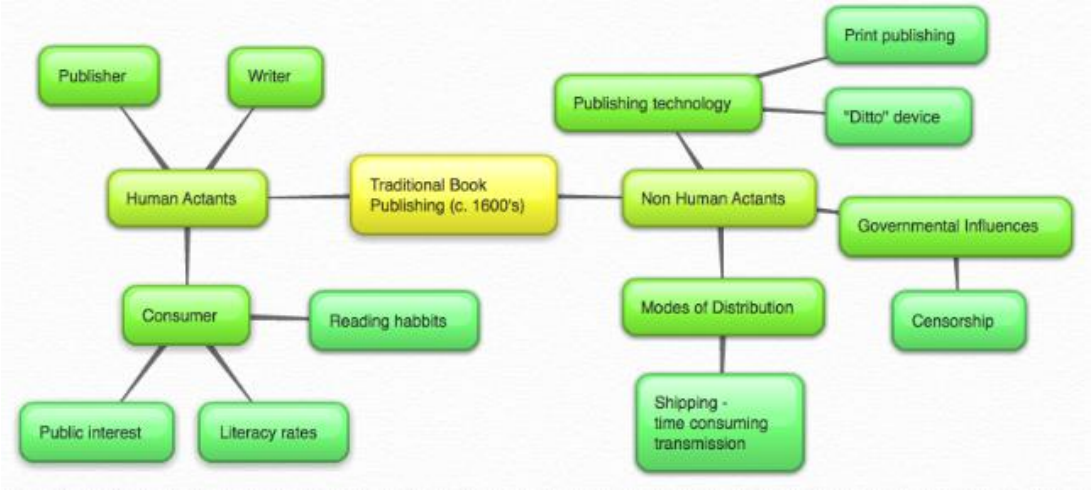


Figure 6 - Assemblage AnT basique de l'édition en 1600 [32]

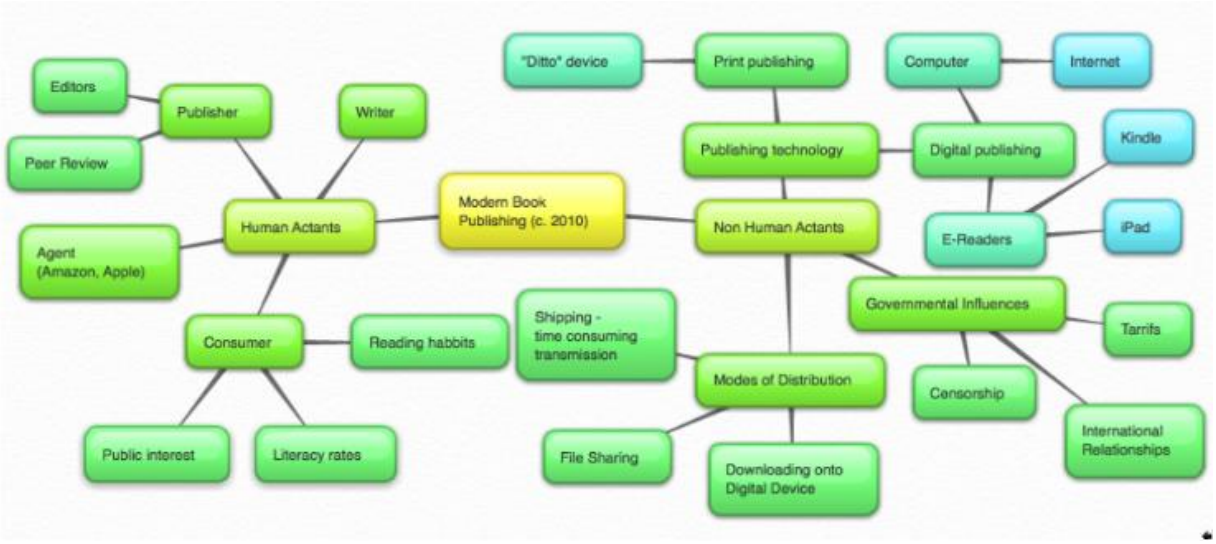


Figure 7 : Assemblage AnT basique de l'édition en 2010 [32]

[32] https://published2090.wordpress.com/2013/03/26/assemblages-and-actor-network-theory/

3.4. Sociologie de la traduction : processus

Dans la section précédente, nous avons vu combien l'interaction entre actants est nécessaire pour établir et maintenir les liens entre eux. Pour établir des connexions, les actants doivent être déplacés et transformés afin de les intégrer dans un réseau actant. Le travail nécessaire pour déplacer et transformer est appelé *traduction*.

La traduction est en effet le processus central de l'ANT qui se manifeste sous les formes les plus diverses : négociations, spéculations, lobbying, conspirations à travers lesquels un acteur est changé.

Cependant, l'ANT, également appelée sociologie de la traduction, conçoit que tout acteur puisse être allié. La métaphore de la traduction est utilisée pour expliquer le mécanisme utilisé par les acteurs pour réaliser cette alliance.

Pour que deux acteurs se trouvent dans une relation, ils doivent se comprendre. Dans ce but, l'acteur veille à se rendre compréhensible en adaptant sa propre signification en fonction du cadre de référence de l'autre acteur. L'opération de traduction vise donc la transformation d'un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible rendant possible la compréhension. Cette opération concerne « toute forme de recomposition d'un message, d'un fait, d'une information » (Amblard 1996, cité par Walsh et al, 2010)[33]. C'est, mentionne Michel Callon (1974, p.19 cité par Collin et al, 2016)[34], une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier ».

Chaque traduction constituant une séquence d'étapes. Plusieurs, mises bout à bout, donnent ainsi une chaîne de traduction. Cette démarche peut ainsi aboutir à la coopération et l'élaboration d'un réseau stable et « irréversibilisé ». Ce seuil d'irréversibilité n'étant atteint qu'au moment où il est devenu impossible de faire marche arrière.

Afin d'atteindre un stade de construction d'un réseau « irréversibilisé », les fondateurs ont défini une démarche, qui prend appui sur une séquence d'étapes appelée chaîne de la traduction.

Cependant, si les actants ne sont pas traduits – transformation inexistante-, il ne peut être établi de réseau actant, puisqu'absence d'interaction.

Traduire, c'est donc négocier, effectuer une série de déplacements de tous genres, établir des alliances et ce à chaque séquence du processus, lequel peut être défini en quatre grandes étapes que sont : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (Callon,1986).

1. *La problématisation:* cette première étape consiste à formuler les problèmes et proposer des solutions. Concrètement, l'acteur traduit ou exprime l'idée ou le message qu'il veut établir d'une

[33] Walsh I et Renaud A (2010), La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information, *Management & Avenir*, 2010/9 n° 39, p. 283-302.

[34] Collin PM, Thivant E, Livian Y-F (206), *Michel Callon et Bruno Latour - La théorie de l'Acteur-Réseau*¸ Ed EMS.

manière compréhensible et attrayante pour un autre acteur. Cette mise en mouvement s'opère autour d'un projet provisoire et minimum, englobant les intérêts de chacune des entités concernées.

Cependant, la problématisation ne se résume pas à une simple formulation des questions et problèmes afférents, mais elle comprend également la définition des acteurs qui seront concernés par ces questions et ces problèmes. Des intervenants émergent par ailleurs, véhiculant les différentes perspectives, et alimentant des controverses.

En résulte l'identification de points de passage obligé qui sont autant d'alignements des problématiques de chacun, de points de convergence : « La problématisation… indique les déplacements et détours à consentir et pour cela des alliances à sceller » (Callon, 1986, cité Clergeau C. et al. (2017) [35].

2. L'intéressement : cette seconde étape rassemble « les actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser d'autres acteurs qu'elle a définies par sa problématisation. L'intéressement met en forme et consolide du lien, constitue des alliances autour de la problématisation, mais aussi s'efforce de couper des liens possibles avec d'autres problématisations (Clergeau C. et al. 2017). Plus concrètement : afin que *l'acteur entrant (B)* adhère pleinement au nouveau réseau, il faut donc que le *traducteur (A)* veille à rompre tous liens avec *les réseaux précédents (C)* dont le nouvel acteur est issu. Callon (1986) dénomme ce concept : le triangle de l'intéressement.

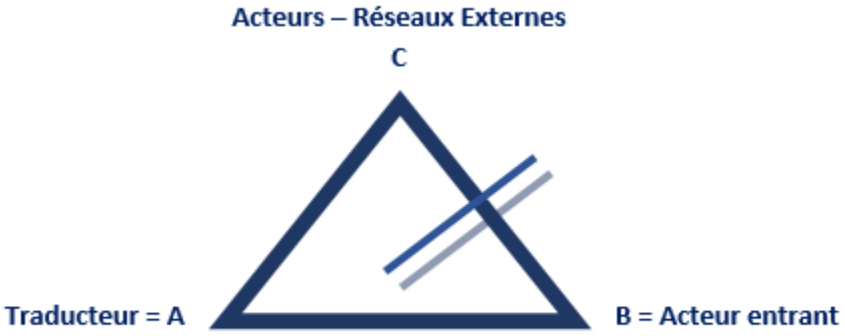


Figure 8 : Concept du triangle de l'intéressement

[35] Callon, 1986, p.183, cité dans l'article de Clergeau C. et Paulus K. (2017), Déploiement de la RSE dans les projets événementiels, une analyse à partie de la théorie de de l'acteur-réseau, *Management Prospective* 91, (éd.) Management & Avenir, pp. 121 à 140,

3. *L'enrôlement* : la troisième étape porte sur le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte, de sorte que l'intéressement est réussi (Callon, 1986): l'alliance forgée entre les acteurs, un nouveau réseau d'intérêts est ainsi créé. C'est donc un moment de négociations multilatérales mais aussi de coups de force ou de ruses. Alors que l'intéressement est affaire de mise en lien autour d'une problématisation commune, l'enrôlement est affaire de mobilisation. Ce processus de traduction se déroule par négociations avec des intermédiaires qui, pour certains, et en cascades, deviennent porte-paroles des différentes parties prenantes (Clergeau C. 2017).

Comme aucun acteur n'est simplement un intermédiaire, tous les acteurs tentent à plusieurs reprises de renforcer leur influence en réajustant leurs alliances avec les acteurs qui les entourent.

4. La mobilisation : le nouveau réseau, désormais constitué, est en mesure d'entamer sa dernière étape en vue de la réalisation de la solution proposée. Ce réseau fédère progressivement les acteurs qui s'allient et œuvrent en commun pour rendre crédible et indiscutable une proposition, un projet ou une innovation. Lorsque les alliances avec un plus grand groupe d'acteurs sont constituées au final, la mobilisation est réussie.

A noter que pour atteindre une relation pérenne et tendre vers l'objectif fixé, les *actants* doivent converger vers un *« point de passage obligé »* afin de canaliser les divers intérêts dans une seule et même direction. Il en résulte la création d'une *« boîte noire »* dans laquelle les *processus de traduction* vont agir automatiquement sans être renégociés au cas par cas (Clergeau C. 2017).

Par la suite, ces 4 étapes ont été reprises et quelque peu enrichie d'une 5e étape préliminaire par Walsh et Renaud (2010) afin d'illustrer les moments de la conduite du changement. Y est en effet ajoutée la phase initiale de la *Perception de la nécessité du changement*. Cela se caractérise par le besoin de changement qui est ressenti et exprimé par un acteur qui y voit les opportunités.

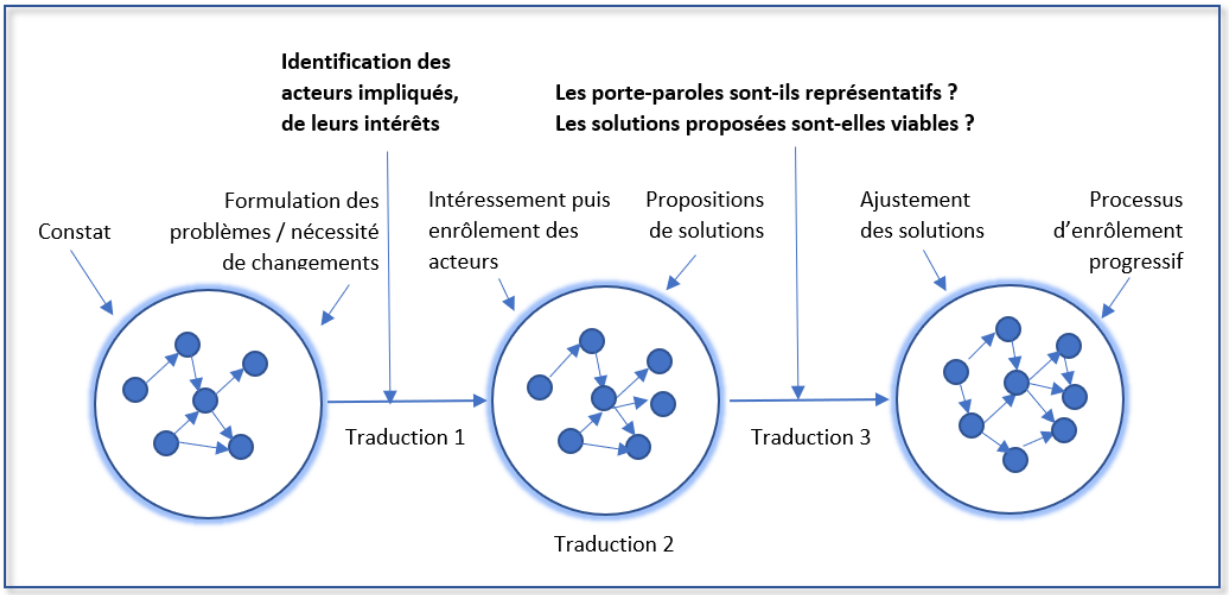


Figure 9 - modélisation du processus de traduction (Ferrand A et al., 2012)

Maintenant, si le processus de traduction constitue la courroie de transmission de l'AnT, le premier maillon qui est à l'origine même du changement est crucial. Callon (1986) le dénomme à juste titre le *primum movens* : c'est celui qui initie ainsi l'action par laquelle le changement va s'opérer et se propager de traduction en traduction. Ce primum movens est donc l'amorce mais aussi le conducteur du changement. Cet acteur primo opérant constitue incontestablement un prérequis incompressible à l'analyse d'une situation de changement (Walsh et al., 2010).

3.5. Caractéristiques de l'ANT : points de convergence

Faisant volontairement l'impasse sur la réflexion du devenir générationnel de l'ANT, nous préférons nous concentrer sur les points de convergence que l'auteur de cette analyse très fouillée nous livre. En effet, M. Dubois (2017) relève certaines similarités intéressantes constatées dans les travaux consacrés à l'ANT, que sont *le focus, le script, le style* et l'*heuristique*. Tentons d'en résumer les différents angles de vue qui singularisent cette théorie si particulière.

1. *Le focus* : l'attention est portée sur les objets matériels et les innovations techniques et scientifiques associées. La réflexion est dès lors d'explorer ce qui constitue l'objet et son agencement innovateur, réelle partie immergée de l'iceberg. La question de départ sera: « Qui a tué la voiture électrique ? » (Callon 1979) ou « Qui a tué le métro automatique ? » (Latour 1992).

2. *Le script* : le script méthodologique adopté se concentre sur les acteurs qui participent à la résolution d'un problème, les considérant comme l'élément moteur. Cette méthode fait en revanche fi des catégories sociologiques et autres structures organisationnelles qui ne feraient qu'alourdir inutilement la démarche, selon les fondateurs.

3. *Le style* : si la finalité est de décrire la manière dont les acteurs, interagissant, arrivent à résoudre un problème scientifique, technique ou sociologique, les concepts usités - tels que « traduction », « actant », « humain », « non-humain » – sont a contrario très abstraits. Ce qui donne l'avantage à l'AnT de pouvoir être facilement transposée d'un domaine à l'autre.

4. *L'heuristique* : les travaux qui ont recours au référentiel de l'AnT accordent 1° du crédit au rôle actif et égalitaire des objets versus humains, 2° le respect des symétriques [36], et 3° le lien de ces actants qui constitue le réseau identifié.

Sans conteste, la renommée de cette théorie novatrice résulte tant dans l'extrême adaptabilité de ses concepts que dans l'interaction dynamique des actants – indifférenciés -, intéressés dans la résolution d'un problème de toute nature.

3.6. Relevé des critiques et controverses

Si toute théorie a son lot de détracteurs et controverses, la théorie AnT n'y échappe pas.

Des nombreux travaux sur l'AnT, M. Dubois (2017) a ainsi dressé un inventaire des critiques et divergences de vues des entités conceptuelles « Théorie », « Acteurs », « Réseau » et « - » selon les angles de vue évoqués ci-dessus.

Nous allons tenter de reformuler/synthétiser quelque peu cette analyse pointue par une traduction qui nous paraît un peu plus accessible de compréhension. En voici, le relevé ci-dessous (cf. tableau 3)

Au-delà de cette analyse, il nous semble pertinent de remettre l'AnT dans le contexte temporel.

Il faut savoir que l'AnT correspond à une génération de scientifiques nés dans l'immédiat après-guerre. Law, Callon et Latour entamèrent leur carrière académique début 1970 et connurent certains événements marquants tels que la guerre du Vietnam et les mouvements estudiantins. Ils appartiennent par ailleurs à une même communauté intellectuelle pourvue d'une cohésion forte (générationnel, culturel, émotionnel).

Ils furent ainsi imprégnés d'un mouvement de pensées qui influencèrent leurs travaux. Cela leur a valu de nombreuses critiques ultérieurement au point où, en 1999, Latour en arrive même à contester l'expression Actor-Network Theory, pour laquelle il estime que « rien ne va : ni le mot « théorie », ni le mot « acteur », ni le mot « réseau », ni même le tiret entre l'acteur et le

[36] « La robustesse d'un fait scientifique (…) tient à la compétence des chercheurs qui ont produit le fait (…) Mais et de façon symétrique, elle dépend également de l'intérêt que manifestent les utilisateurs (réels ou potentiels) vis-à-vis de ce fait » (Callon, 1988 : 30)

réseau. »[37]. Après avoir tué l'AnT, Latour en annonce sa renaissance. Il en résulte une AnT de nouvelle génération.

Force est de constater que l'AnT est sujet à l'évolution des sciences qui contribuent à son renouvellement naturel. Le propre de la recherche scientifique étant expressément de déconstruire les certitudes par une remise en question permanente.

	Théorie	Acteur	Réseau	« – »
Focus	Désajustement => Fait abstraction du "détail concret du travail technique/scientifique et ses conséquences". Winner,1993 ; Button, 1993 ; Gross et Levitt, 1994	Rupture avec le sens commun => Surestimation du rôle actant du non-humain Vs. humain, mis à égalité. Lenoir, 1994 ; Barbier et Trépos, 2007 Technocentrisme => Retour aux descriptions techniques et règles alors que les sociologues s'en étaient éloignés => Appropriation stratégique du pouvoir social par les ingénieurs et autres innovateurs Quéré, 1989 ;Collins et Yearley, 1992	Décontextualisation => Ne délimite pas le processus, le réseau n'étant pas bordé/délimité. Absence de contexte, de dispositifs Strathern, 1996 ; Miller, 1997	Invisibilité des structures => Absence de stabilité sociale: tout est en perpétuelle réagencement. La théorie sociale ne peut être étudiée. Elder-vass, 2008
Script	Arbitraire => Ne distingue pas les acteurs à suivre ou ignorer. Approche associationiste, qui tend à tout incorporer, sans limite ni contexte. Amsterdamska,1990 ; Bloom-Field et Vurdubakis, 1999 ; Much, 2002 ; Shinn, Ragouet, 2005	Indifférenciationisme causal => indifférenciation du regard social, car la chaine causale a peine à être exhaustive, puisque le réseau est par principe illimité. Amsterdamska, 1990 ; Elder-Vass 2008 Absence de recul Gingras, 1995	Faible compétitivité => Si certains liens sont ou peuvent être symétriques - liens en humain-, d'autres liens ne peuvent l'être. Grossetti, 2006	Ignorance des contraintes Accorde aux acteurs une liberté qui ignore volontairement les normes qui régissent le lien social Etzkowitz, 1987 ; Kleinman, 1991 ; Reed, 1995 ; Raynaud, 2001
	Théorie	Acteur	Réseau	« – »
Style	Incohérence => En pratique, l'ANT s'appuie sur les distinctions des facteurs qui *coproduisent* "qu'elle prétend *en théorie* abandonner pour éviter la confusion d'un discours *tout est dans tout*". Bunge, 1991 ; 1992 ; Gingras, 1995 ; Grint et Woolgar, 1997	Anthropomorphisme => Attribue un vie propre à l'objet alors qu'il ne parle pas. Parler incombe in fine à l'humain. Schaffer,1991 ; Collins et Yearley, 1992	Impressionnisme => Démarche impressioniste: "le travail interprétatif sur le processus d'association des différents éléments dont sont composés les réseaux". Gingras, 1995	Partialité du langage => "On ne peut pas recourir au même langage de description pour analyser les situations de maintien en état ou de confrontation d'états différents (...)". Chateauraynaud, 1991
Heuristique	Tautologie et illusion => " Reformulation d'un phénomène dans son propre langage, avec son propre répertoire", sans valeur ajoutée, ne fait qu'illusion. Knorr-Cetina, 1985	Table rase des acquis => Ignore le travail de la sociologie relatif aux "acteurs sociaux et leurs interactions via les croyances, rationalité et valeurs communes", les objets y étant exclus. Grossetti,2005 ; 2006	Approche instrumentale de l'enrôlement => Vision unilatéralement stratégique de la dynamique de réseau basée sur "l'enrôlement et le controle" alors que "d'autres facteurs doivent être pris en considération". Quéré, 1989 ; Raynaud, 2003, 2015 ; Neyland, 2006	Impuissance explicative => "Dissout la problème de l'explication de l'émergence des collectifs à partir des actions individuelles". L'ANT rend transparente toute explication sociétale. Frickel, 1996 ; Shinn, Ragouet, 2005 ; Dubois, 2007

Tableau n°3 - Distribution de l'analyse critique générée par l'AnT à partir du tableau établi par M. Dubois (2017)

[37] Latour B (1999) On recalling ANT. In: Law J et Hassard J (éds) Actor Network Theory and After. Oxford: Wiley-Blackwell, 15–25, repris dans « Cela nous a échappé… » : théorie de l'acteur-réseau et le problème des générations scientifiques, Michel Dubois, *Studies of science/Etudes sur la science, Social Science Information* 2017, Vol. 56(1) 107– 141

TROISIÈME PARTIE : PROCESSUS DE COMMUNICATION PAR LE RISK MANAGER CORPORATE ET MOBILISATION DU CONCEPT AnT

Après avoir abordé le métier de Risk Manager dans ses principaux contours et décrit le cadre théorique de l'acteur-réseau, nous allons nous attarder sur la fonction de Risk Manager Corporate au sein du groupe ArcelorMittal et y étudier la communication multidirectionnelle et les exigences qui en découlent. Nous finirons par l'analyse d'un cas pratique sous l'angle de l'AnT et en tirerons des conclusions en termes d'améliorations possibles et limites.

CHAPITRE 1: - RAYONNEMENT MULTIDIRECTIONNEL ET EXIGENCES INTERPERSONNELLES

Si la gestion des risques en place a pour objectif de protéger le groupe au mieux, il ne peut être viable que si tous les éléments constitutifs y participent activement.

Pour ce faire, la communication est essentielle, tant l'information détermine les décisions et comportements de chaque individu dans la gestion des risques auxquels le groupe est en proie.

Aussi le rôle de Risk Manager se trouve au cœur d'une dynamique informative/analytique qu'il insuffle par ses actions et messages avec un rayonnement multidirectionnelle.

1.2. Communication ascendante

Le département Risk & Insurance Corporate (DRIC) a en effet une position centrale dans l'organisation du groupe, puisque intégré dans la direction financière. Le département bénéficie dès lors d'un accès relativement direct vers le top management – maximum deux échelons hiérarchiques- et les comités de pilotage et validation. En conséquence, il se doit d'adapter son format et contenu à destination du management, en faisant ressortir les principales préoccupations financières: l'impact des activités sur l'excédent brut d'exploitation (EBITDA), le coût du capital, la trésorerie,..selon les sujets présentés.

Le support est formaté de manière spécifique, se présentant habituellement en deux à trois pages powerpoint, avec un résumé synthétique « Executive Summary », assorties ensuite de quelques pages de support susceptibles d'être consultées au besoin.

Le document fait l'objet d'une revue par le supérieur hiérarchique qui va supporter la démarche.

Lors d'une réunion de comité, la présentation orale dudit document n'excède pas plus que quelques minutes, à l'issue de laquelle la validation de la proposition est accordée, ou pas. D'éventuels commentaires et suggestions du comité y sont alors apportés.

Le processus de communication vers les instances supérieures est établi selon un code plutôt implicite, auquel le message ne peut déroger par un souci d'efficacité, sous peine d'être disqualifié.

Le respect des us et coutumes procéduraux que sont l'extrême lisibilité du document, la concision du propos, l'approbation hiérarchique préalable, garantit dès lors le bon accueil de la part des décideurs.

Si les enjeux financiers sont la préoccupation première du management, le Risk Manager adapte son discours en faisant, au besoin, abstraction de détails assurantiels, pour en dégager une sémantique accessible à tous.

Aussi, on ne peut ignorer l'importance des sponsors qui contribuent à la compréhension et l'acceptation des propositions formulées par le DRIC.

Ces sponsors représentés par certains cadres à des postes clés légitimisent non seulement la fonction de Risk Manager mais s'en font les portes-voies, cautionnant le message transmis.

Il va sans dire que le sponsoring s'élabore au fil du temps, se reposant sur des succès passés, caractérisés par des solutions contribuant à la protection du groupe et la diminution de l'impact financier sur celui-ci.

De plus, si ce climat favorable repose certes sur une expertise solide, ce climat est entretenu par une posture dans la communication et la gestion des attentes au quotidien.

Dans l'instruction des dossiers (ex. gestion de sinistres majeurs), les messages à destination du top management sont calibrés selon le contexte en tenant compte d'un tempo défini par les clôtures financières trimestrielles.

A cette fin, des flashs informatifs réguliers et éventuelles alertes anticipées (*early warnings*) sont diffusés - avec toutes les réserves d'usage - afin que le top management soit informé au plus tôt et que la direction financière prenne les actions requises telles que la constitution de réserves ou la comptabilisation d'une rentrée dans les rapports financiers.

La préoccupation de trésorerie par le management (entrée/sortie) exige que le Risk Manager informe de toute fluctuation significative dans les plus brefs délais.

1.2. Communication transversale et descendante

Si le DRIC a une communication ascendante, il communique également transversalement, en interférant dans le fonctionnement des autres services en central : départements juridique, comptabilité, audit interne, achat, patrimoine, facility ou autres, selon les sujets et enjeux. Tantôt, le DRIC conseille ou donne des recommandations, tantôt il sollicite des informations ou un avis. La collaboration est étroite au quotidien, avec un flux constant d'échanges, sans barrière hiérarchique ou protocolaire.

Par ailleurs, le DRIC a une communication descendante à destination finale des entités.

Cette communication évolue dans différents réseaux/sphères existants, pour lesquels les personnes relai ou responsables sont identifiés. Si la plupart sont connus du fait des échanges réguliers, la taille du groupe complexifie néanmoins l'identification : trouver la personne idoine

requiert parfois de la persévérance. Sans compter les inévitables changements d'interlocuteur pour cause de changement de poste, départ à la retraite ou démission.

Aussi, les personnes de contact diffèrent d'une ligne d'assurance à l'autre.

A titre d'exemple, le responsable de la ligne d'assurance Construction sera plus en contact avec les équipes Projets Travaux Neufs/Maintenance ou Achats, tandis que celui qui gère la ligne d'assurance Responsabilité Civile échangera davantage avec les équipes technico-commerciales et juridiques.

Du fait de l'étendue géographique du groupe, des divergences linguistiques et culturelles, des organisations internes à chaque entité et éventuels changements de correspondants, la communication se révèle un défi permanent. Comme évoqué plus haut, la traduction du message est constamment adaptée à la sphère à laquelle le Risk Manager s'adresse : le vocable, le format, l'intérêt, mais aussi l'objectif à atteindre.

Cependant la mission du DRIC ne se limite pas aux échanges internes au groupe, mais se prolonge au-delà, par des échanges avec le monde externe, dont les enjeux sont tout aussi cruciaux.

1.3. Communication externe

Comme précédemment évoqué, le DRIC est donc largement tourné vers des organisations externes distinctes. Nous pouvons les différencier comme suit :

- *Le Courtage*
  En tant qu'intermédiaires d'assurance, les courtiers ont pour objet de défendre les intérêts de l'assuré, en recherchant les meilleures conditions de couverture et prix sur le marché. Si l'assuré demeure le donneur d'ordre, il peut s'installer au fil du temps un climat relationnel détérioré où l'assuré devient dépendant et à la merci du courtier qui entoure d'opacité sa relation avec les assureurs, et impose ses vues par ex. sur les conditions de renouvellement des contrats. Afin que le courtier ne verse pas dans le syndrome de l'appropriation de compte, le DRIC veille à conserver la maîtrise de ses programmes d'assurance par le contrôle rigoureux du courtage. Pour ce faire, il exige d'être associé dans les discussions importantes avec les assureurs. Le DRIC est également soucieux de donner aux courtiers des lignes directrices et instructions claires et attend en retour un compte-rendu régulier des démarches en cours et des options futures. La communication doit donc être mutuellement fluide et sans équivoque, en accordant un soin particulier à exprimer les besoins de l'entreprise dans un langage assurantiel. Les informations partagées doivent être les plus précises et complètes possibles. Par cette posture managériale, le DRIC s'assure d'une collaboration pérenne, entretenant un esprit de partenariat avec ses courtiers, au bénéfice du groupe.

- *Le Marché de l'assurance*

  Selon le contexte général du marché et l'appétence de celui-ci à couvrir les risques du groupe, le DRIC applique une stratégie de communication avec l'appui des courtiers de placement. Ensemble, ils déterminent un plan d'action afin d'atteindre l'objectif fixé : obtenir les meilleures conditions de renouvellement, percevoir la meilleure indemnité possible. Le défi est conséquent au regard des activités minières et sidérurgiques qui constituent intrinsèquement un profil d'exposition aggravé (ex. risque d'incendie/explosion avec de lourdes pertes d'exploitation, litiges commerciaux avec éventuel rappel de produits coûteux). La communication se doit d'être nuancée, progressive selon le contexte et l'agenda.

  Dans une phase de renouvellement de programme d'assurance, s'il est de l'obligation contractuelle de l'assuré de présenter ses risques en toute transparence et d'informer sans délai d'éventuelles aggravations, le DRIC va s'employer à diriger les débats en alimentant les assureurs d'informations susceptibles de minimiser les risques de survenance et de sévérité (ex. plan d'investissements, amélioration de la qualité des outils par le suivi des recommandations, statistique sinistre satisfaisante,…).

  Le discours se voudra par ailleurs rassurant, mais néanmoins proactif dans les négociations. Au besoin, le duo assuré/courtier peut avoir recours à certaines parades (ex. menacer d'exclure un assureur du programme) afin d'obtenir les meilleures conditions tarifaires.

  Bien évidemment, un dialogue feutré est entretenu par des rencontres régulières entre la direction du DRIC et les assureurs afin de maintenir un climat de confiance et de partenariat.

  Il est important de noter le rôle du directeur du DRIC qui exerce notamment un rôle d'ambassadeur dans le paysage professionnel des Risk Managers, courtiers et assureurs. Nonobstant sa présence à certains événements/forum, sa mission de communicant est multiple :

  - Membre de conseil d'administration de différentes associations de Risk Managers, il contribue à la réalisation de nouveaux concepts assurantiels et partage des préoccupations communes avec ses pairs.
  - Actif dans l'une ou l'autre académie organisée par certains assureurs, il oriente les réflexions quant aux besoins et expositions des groupes industriels de taille identique.
  - Chef d'orchestre de son réseau, il exerce un lobbying personnalisé, en entretenant des échanges étroits avec des porte-paroles influents ou dirigeants au sein des compagnies d'assurance.

  A chaque niveau, le dialogue polarise la visibilité, la confiance et la légitimité de son rôle, constituant ainsi les clés de succès.

- *Les Autorités*

  Le DRIC, au travers de ses sociétés de courtage et captive de (ré)assurance, a l'obligation de se conformer aux obligations légales régies par certains organismes tels que le Commissariat aux Assurances, les régulateurs et administrations fiscales des pays dans lesquelles le groupe opère. Ce souci de conformité à l'échelle mondiale passe non seulement par une vérification

systématique des processus en place et un transfert d'informations formatées pour répondre aux questions d'un personnel administratif pas toujours initié aux matières d'assurances et risques industriels.

Les problématiques auxquelles le DRIC est tenu de répondre sont nombreuses : les règles de solvabilité (*Solvency II*), les mesures BEPS organisées par l'OCDE contre l'érosion de la base d'imposition, les pays non couverts en libre prestation de service pour ne citer qu'eux.

Au-delà du respect des règles, la communication doit impérativement être rigoureuse, sous peine de pénalités et complications procédurales.

CHAPITRE 2 : CONDUITE DU PROJECT GILP SELON LE CADRE THÉORIQUE AnT – CAS PRATIQUE

Il est à présent intéressant de décrire la conduite d'un projet et vérifier quelle peut être la contribution de la théorie de l'Acteur-Réseau dans sa réalisation. A travers ce cas concret, nous allons apprécier la pertinence de cette théorie et ses éventuelles limites ou critiques.

L'objectif étant d'évaluer l'utilité de cette théorie et l'impact que celle-ci peut avoir dans le modus operandi du Risk Manager au quotidien.

Au cours de cet exposé, nous analyserons l'ensemble des parties prenantes, leur intérêts respectifs, mais aussi la méthodologie pour les approcher et obtenir leur adhésion afin d'assurer le succès de ce projet et le bénéfice pour l'organisation. Il est à noter que ce projet est actuellement en phase de déploiement dont l'aboutissement final sera atteint dans les deux ans.

Si l'ANT n'a pas été considérée en amont dans l'élaboration de ce projet, elle peut cependant nous donner aujourd'hui une grille de lecture susceptible de formaliser une stratégie d'adhésion efficace. De cet exercice, nous examinerons si le Risk Manager peut y recourir dans la conduite de projet et ne pas tomber dans de possibles écueils tels que le désengagement d'acteurs, la dérive de réseau, la perte de contrôle,…

2.1. Présentation du projet GILP (Group Insurance Loss Prevention)

- *Contexte général* : courant de l'année 2017, le département Risk & Insurance Corporate (DRIC) se voit attribuer la conduite des audits prévention jusque-là gérée par un autre département. Alors que le DRIC contribuait à son financement, l'organisation et les résultats ne répondaient plus aux attentes fixées.

  Pour la compréhension du lecteur, un audit prévention consiste en une inspection technique menée par une société d'engineering spécialisée dans l'évaluation de l'exposition aux risques et le conseil sur les solutions de protection face aux périls tels que l'incendie, l'explosion, le bris de machine.

- *Objectif* : devant le constat d'une gestion inefficace et contestée, le DRIC a eu pour mission de reprendre en main les audits en redéfinissant le cadre, les délivrables à plus ou moins long terme, avec le concours d'une nouvelle société d'ingénierie spécialisée en conseil prévention. Cette société américaine mandatée par notre département, bénéficie d'une reconnaissance auprès du marché de l'assurance.

- *Contraintes* : le DRIC n'est pas intégré dans le maillage relationnel établi par le département précédent. Aucun support n'est apporté par ce dernier.

  Le nouveau prestataire anglophone est quant à lui inconnu et génère des inquiétudes et interrogations : confidentialité des informations, différences culturelles et linguistiques, connaissance des activités sidérurgiques.

  Malgré la rupture avec l'ancienne organisation, la nouvelle organisation doit assurer la continuité et fournir à brève échéance les premiers résultats à destination des principaux intéressés, dont les assureurs.

  Objectif pour 2018 : Audit des 44 principaux sites sur les 159 existants, représentant 82% de la somme totale assurée.

  Durée de l'audit : 1 à 10 jours selon la taille du site

  Fréquence : 1x/an ou biannuel selon la taille

  Nombre de correspondants identifiés : 39 (+16 responsables hiérarchiques)

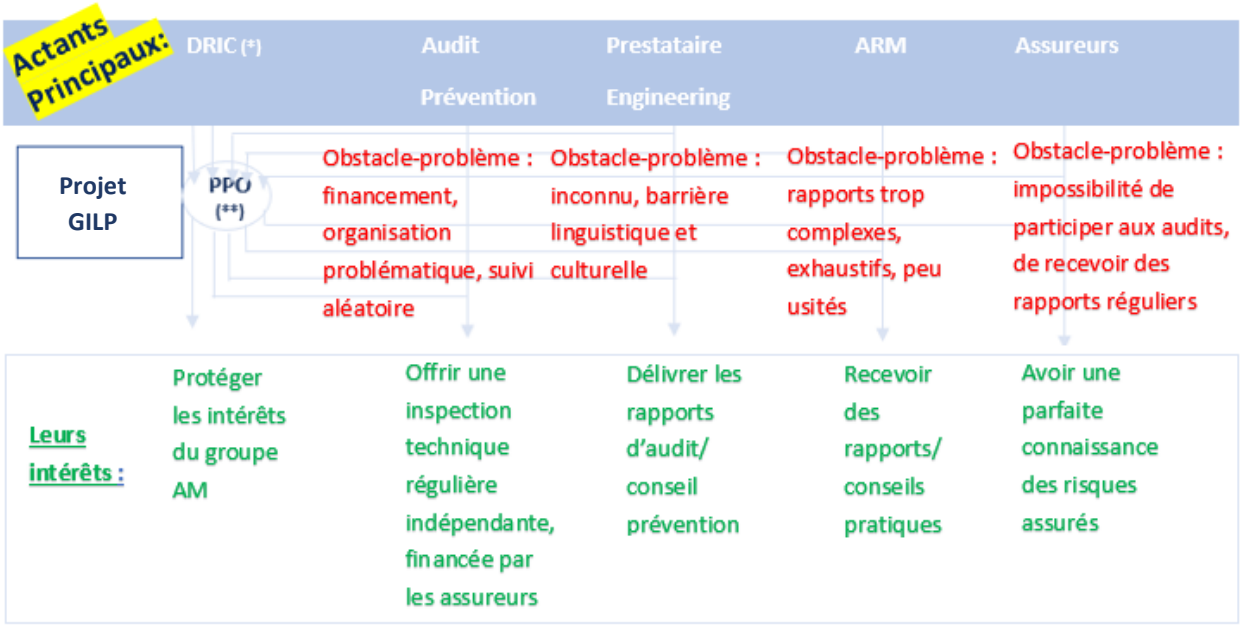
2.2. Application du processus de traduction

- *1e étape : Problématisation et alliance*

Comme évoqué plus haut, le projet a recensé les attentes insatisfaites et les opportunités qu'offre le changement.

Inventaire des insatisfactions : ces audits devaient donner l'opportunité aux assureurs d'y participer, or les dates d'audit étaient connues très en retard, ne permettant aucun agenda fiable. Les rapports se révélaient trop complexes/exhaustifs dans la rédaction, les destinataires n'en avaient qu'un usage modéré. Les calculs de vulnérabilité qui en résultaient étaient soit remis en question par les sites, ou soit présentaient des failles dans la pondération.

Opportunités : instauration d'un processus robuste, accepté de tous et au service de tous, qui délivre des rapports élaborés avec une priorisation des recommandations assorties d'un chiffrage complet (évaluation du risque avant/après recommandation et investissement à consentir). L'accent est donné à une communication nuancée (Top management, assureurs, site) et la création d'une communauté du risque élargie.



(*) Primum movens – (**) Point de Passage Obligé

Figure 10 - Décomposition des entités et leurs intérêts respectifs, adapté d'une présentation sur la Sociologie des Sciences sur les coquilles St-Jacques [Callon] (2011)[38]

Aussi le DRIC, incarnant le primum movens, sollicite le concours des acteurs humains et non humains qui ont un rôle actif dans la conduite du projet.

Le recours à des listings de noms, organigrammes postés sur l'intranet constitue une première base de contacts exploitables, même si pas toujours actuels. L'usage du diagramme GANTT – planning visuel - est également requis pour une gestion de projet efficace.

Afin d'atteindre les responsables techniques des sites encore inconnus pour la plupart, une communication générale est adressée aux *Chief Executive Officers* (CEO), *Chief Financial Officers* (CFO) dans un premier temps. En visant ce management intermédiaire par une communication émanant du Corporate, le bénéfice est multiple :

1° la cascade de l'information vers les responsables Risk Managers locaux ;

2° le soutien dans la légitimation de la démarche et du prestataire ;

3° le feedback des intéressés quant au déploiement (faisabilité, contacts).

Par souci d'efficacité, la communication se concrétise par un premier mailing général ciblant la population identifiée. Elle est rapidement renforcée par des invitations à des conférences téléphoniques lancées par le prestataire avec la participation du DRIC.

[38] https://fr.slideshare.net/mastercmwg1/sociologie-des-sciences-michel-callon-les-coquilles-st-jacques

- *2e étape : Intéressement*

Durant ces visio-conférences, un support powerpoint de présentation est parcouru avec les participants sur l'étendue de la mission du prestataire et les bénéfices. Il s'y installe un dialogue ouvert qui apporte clarté et suscite intérêt. Aussi, il est important de donner de la substance à la démarche par du concret : un premier rapport portant sur un retour d'expérience consécutif à un sinistre majeur est également partagé à cette occasion.

En parallèle, des échanges téléphoniques ont lieu entre le DRIC et certains CTOs régionaux (*Chief Technical Officers*) identifiés entretemps afin d'établir un climat de confiance et par là-même poser les premières fondations d'un nouveau réseau dédié à la prévention.

Ces CTOs ont la responsabilité de la gestion des risques de plusieurs usines selon un découpage géographique dans un segment dédié. Ils supervisent plusieurs ORMs (*Operational Risk Managers*) responsables de business division en charge des problématiques de protection, maintenance, environnement, santé & sécurité. Leurs rapportent les ARMs locaux (*Assets Risk Managers*) principalement en charge des problématiques feu, explosion. Sur les sites, ces derniers font le relai avec les départements Brigade de 1ère intervention, Travaux Neufs, Maintenance, Facility.

- *3e étape : Enrôlement*

Par cette approche personnalisée, les CTOs deviennent les porte-paroles du projet GILP. Leur autorité conférée permette en effet d'influencer leurs interlocuteurs locaux quant à l'adhésion à la proposition de visite (date, durée, agenda, fréquence[39]) en créant l'intéressement pour tous. Ils assurent ainsi la continuité par la promotion en y apportant certaines considérations techniques.

Dans le flux de communication, les CTOs effectuent ainsi un travail de traduction, aménageant de facto le discours, par des considérations plus spécifiques aux sites. En retour, ils rapportent les interrogations et controverses et soumettent des propositions d'ajustement dans le processus en cours d'élaboration. Si le changement est source d'inquiétude pour les utilisateurs, ces réactions sont les témoins de la vitalité des groupes concernés et reflètent les forces en présence. L'occasion leur est donnée d'exprimer leurs intérêts ainsi que leurs identités. Ces CTOs opèrent dès lors en tant qu'actants investis, sachant que ces audits doivent apporter in fine une vision objective des risques.

Les rapports de visite, qui en résultent, ont vocation à guider les intéressés locaux dans les actions correctives et investissements requis -ex. protection incendie spécifique- , par le biais des recommandations nécessaires à la protection des outils et la pérennité des activités contre les aléas. Les rapports donnent par ailleurs des indications chiffrées sur différents scénarii de sinistre ainsi que le gain financier associé à chaque mesure corrective, éléments indispensables dans un plan d'investissement ou de maintenance.

[39] Exemple d'agenda d'audit prévention constituant le point de passage obligé du Projet GILP voir Annexe 5

Ces ajustements constituent des boucles d'intéressement qui, sans déroger aux objectifs fixés, participent à la bonne adéquation entre les préoccupations techniques et organisationnelles des sites d'une part, et la réalisation des visites et les délivrables d'autre part.

- *4e étape : Mobilisation*

Tout au long du déploiement du projet GILP, interagissent différents acteurs-réseau qui, chacun à leur manière et niveau, traduisent et véhiculent au-delà des informations, des intentions convergeant vers un objectif commun : une diminution de l'exposition au risque par l'émergence d'une communauté de réflexion et d'échange autour de la prévention et gestion des risques opérationnels. Aussi pour assurer la viabilité du projet, les premiers mois sont importants. Au-delà des échanges constants, il est stratégique de rester visible en communiquant sur des résultats rapides qui auront des retombées certaines. Voilà pourquoi les premiers sites visités sont ceux qui sont emblématiques -benchmark - et/ou identifiés comme offrant un relationnel acquis au projet qui en facilite l'organisation.

Ci-dessous, le début de la chaine de traduction du projet modélisé afin de visualiser les premières étapes successives qui le composent :

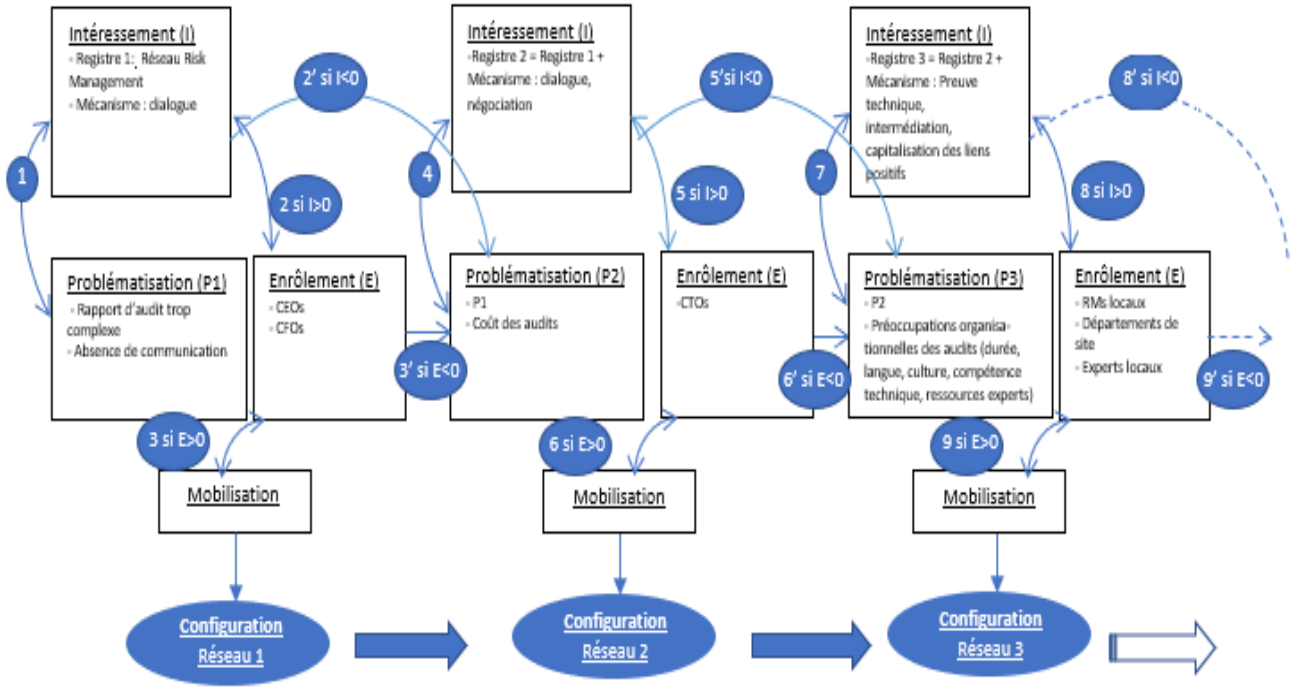


Figure 11 - Lecture de la trajectoire du projet GILP au travers de l'AnT d'après le projet Supernova (Lamine W. et al., 2014)

Dans la réalisation du projet, l'agenda va sans conteste constituer le *point de passage obligé*, canalisant l'ensemble des intérêts des actants qui convergent dans une seule et même direction. Dès lors que l'organisation des audits sera installée dans l'esprit des actants, on peut raisonnablement espérer que l'audit en deviendra un rendez-vous admis de tous. Son organisation matérialise ainsi la *boîte noire*, contenant l'ensemble des processus de traduction désormais inapparents, résumée en une action collective distribuée de manière incontestée.

Aussi, afin de rendre le réseau pérenne, d'autres actions viendront à moyen terme alimenter le processus dynamique : exploitation d'un site web dédié, envoi automatique d'informations générales (newsletter, retour d'expérience), accessibilité et conseil du prestataire, sans oublier la fréquence des audits.

Par cette dynamique de groupe, le DRIC entretient la culture de la vigilance et de la sécurité au sein de l'entreprise et contribue en conséquence à diminuer les dépenses et les perturbations d'exploitation.

Parmi les acteurs impliqués dans le processus de traduction, nous pouvons en identifier les principaux actants humains et non humains prenant part au projet GILP comme suit :

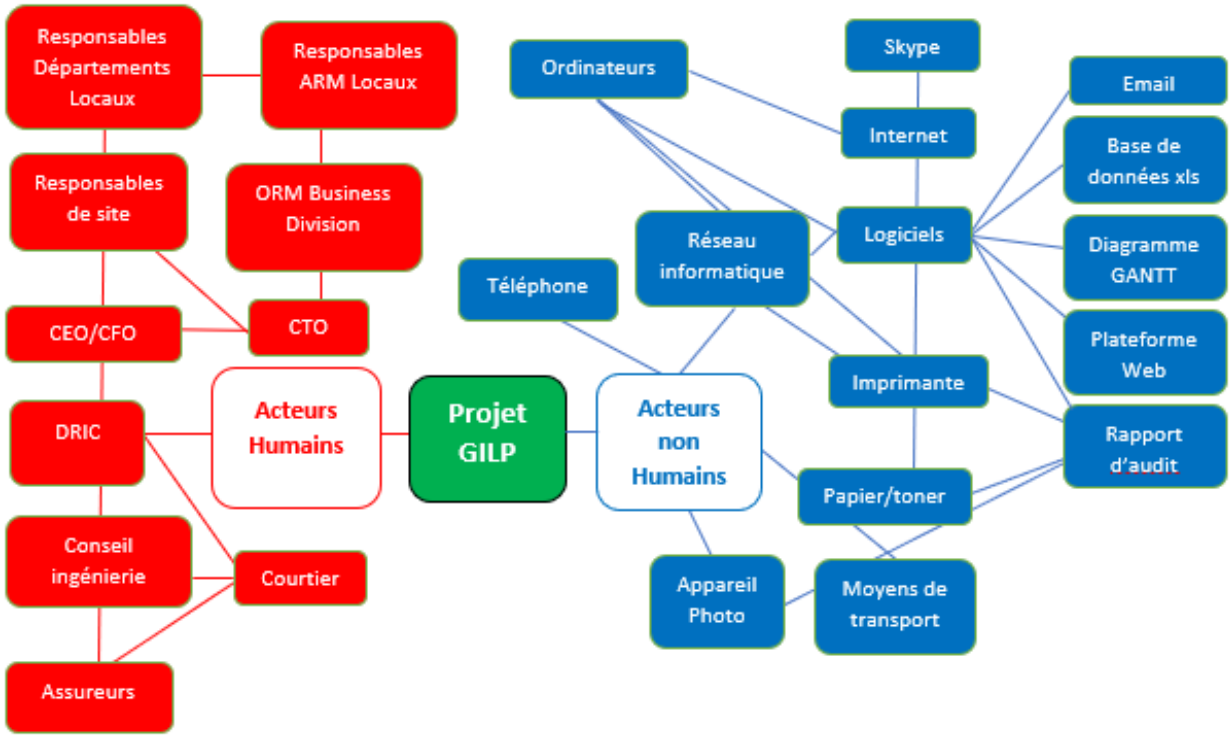


Figure 12 - Assemblage AnT du Projet GILP inspiré du modèle relatif à l'édition (cf. figure 7)

2.3. Limites et critiques du cadre théorique AnT dans le projet GILP

Nous pouvons en effet constater une correspondance entre le mode opératoire déployé pour le projet GILP et la Théorie de l'Acteur-Réseau selon la grille de lecture appliquée ci-dessus (*voir fig. 12 à 14*).

Si cette théorie valide en effet le processus du projet GILP dans les grandes lignes, elle présente néanmoins certaines limites et contradictions dans sa mise en pratique. Voici les relevés des points que nous avons pu observer résultant de la confrontation de l'AnT par rapport au projet GILP :

- Si les acteurs non humains ont leur rôle, ils sont cependant choisis par les acteurs humains. Leur action est par ailleurs strictement induite par l'humain. En ce sens, on ne peut pas parler d'égalité entre eux. Cela étant, mettre en évidence les deux types d'acteurs permet de lister l'ensemble des ressources requises dans la réalisation du projet.

- La traduction et son alliance peuvent, quant à elles, se révéler coûteuses et risquées. Il serait en effet hasardeux de faire abstraction d'éventuels conflits d'intérêts surgissant tout au long. Il n'est pas rare que la négociation réclame de grands efforts de la part des promoteurs face à la résistance de certains acteurs, sans pour autant être certains d'obtenir leur adhésion. Pire, nous ne pouvons pas exclure des acteurs entrant dans une alliance avec un esprit mal intentionné, susceptibles de mettre le projet en péril. Les compromis, si atteints, ne sont pas toujours durables ou fiables.

- Dans un contexte de changement ou d'innovation, l'AnT ne fait pas le distinguo entre les forces en présence : alliés et menaces. Or, l'identification de ceux-ci permettent une stratégie plus fine, dans le mode d'enrôlement.

- Par ailleurs, l'AnT ne propose pas d'indicateur permettant de mesurer le degré d'implication de chaque acteur et leur niveau d'influence. Cette considération n'est pourtant pas à négliger dans le plan d'action : l'approche ne peut pas se faire en dépit du bon sens, à plus fortiori dans le contexte d'une rupture organisationnelle. Dans notre approche de communication, ont été contactés successivement les CEOs/CFOs dans une phase introductive, qui ont relayé le message auprès des CTOs. Ceux-ci ont poussé l'information validée et enrichie vers les ORMs et in fine les ARMs. Ces derniers cascaderont le projet d'audit vers les responsables des départements Prévention/brigade d'intervention, Maintenance, Travaux Neufs.

  Par souci de validation, la communication – descendante – va privilégier les acteurs les plus influents selon la nature et l'importance du sujet. A ce titre, il est à noter que l'autorité et l'implication des acteurs fluctuent tout au long du déroulement du processus. Si les CEOs/CFOs ont un rôle influent dans une premier temps, les CTOs prennent la relève, puis les ARMs qui seront les véritables chevilles ouvrières en coordonnant les départements concernés dans la conduite de l'audit.

  L'AnT n'aborde donc malheureusement pas la dimension d'influence, laissant l'initiative à la discrétion du chef de projet. Cette dimension est en revanche traitée par la théorie des Parties Prenantes qui vient compléter l'AnT. Nous proposons d'aborder brièvement les caractéristiques de cette théorie développée par Mitchell, Agle et Wood (1997)[40], afin d'éclair le lecteur. Cela fera l'objet du point 2.4. ci-dessous.

[40] Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- L'AnT fait également fi des relations et contenus existants. Or, rares sont les projets qui démarrent ex-nihilo. Ils bénéficient généralement d'une base à tout le moins partielle dans sa dimension relationnelle, et d'un reliquat de connaissance, constituant tous deux les acquis de départ. C'est à partir de ces fragments existants que vont se développer structure et processus. Si Latour et consorts estiment que l'AnT repose sur un processus amorçant une innovation ou un changement, son point de départ est déjà le résultat d'un processus de mise en relation passé. Le nouveau processus n'en est jamais que la continuité d'un précédent. Pour preuve, si le projet GILP constitue une rupture avec l'organisation passée en termes de management, d'interlocuteurs et habitudes/pratiques de communication – changement de département responsable, de prestataires, de durée et fréquence d'audit, type de reporting – il n'en demeure pas moins que la conduite des audits et le contenu des rapports demeurent fondamentalement les mêmes qu'auparavant. Le projet GILP se résume somme toute à une version corrigée/enrichie dont la finalité reste néanmoins inchangée : réduire l'exposition au risque et continuer d'inculquer la culture de la prévention.

2.4. Théorie des Parties Prenantes

La théorie des Parties Prenantes trouve tout naturellement sa place au cœur d'un groupe industriel du fait de la présence de différentes parties dans cette organisation complexe, et a plus fortiori dans l'analyse d'un projet tel que le GILP.

Tentons de dresser les principaux contours de cette théorie, par une définition qui s'enrichit au fur et à mesure comme suit [41]:

Dans son ouvrage fondateur, Freeman (Freeman, 1984) considère les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Il y identifie une perspective managériale et stratégique.

D'autres d'ajouter que l'entreprise doit tenir comptes des revendications vitales des parties prenantes (Donaldson, 2002; Donaldson & Preston, 1995).

Hill & Jones (1992) et Clarkson (1995) contribuent également à la réflexion en y ajoutant les notions de propriétés, de droits et d'intérêts.

Post, Preston and Sachs (2002) suggèrent enfin une définition large des parties prenantes en incluant « tout individu ou groupes qui contribuent, de manière délibérée ou non, à la création de valeur pour une firme, qui sont ses bénéficiaires ou qui partagent ses risques ». Par cette définition, la notion de contribution volontaire ou non volontaire est abordée : ils y ajoutent ainsi les parties prenantes dépourvues d'aucune revendication, qui se présentent comme de simples partenaires passifs.

[41] El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels. *Revue internationale P.M.E.*, *23*(3-4), 155–178.

Aussi Mitchell et al. (1997) définissent trois attributs comme suit :

- *Le Pouvoir* : la capacité (exprimée ou potentielle) d'un acteur à imposer sa volonté aux autres ; on y peut voit une dimension utilitariste ou coercitive selon le contexte.
- *La Légitimité* : l'appréciation, par les autres acteurs, que l'action du premier est désirable, convenable ou appropriée en fonction des normes, valeurs, croyances et autres conceptions socialement admises.
- *L'Urgence* : le sentiment, par l'acteur lui-même, que sa propre demande est pressante ou importante. L'intensité de ses revendications est exprimée selon son propre ressenti face au besoin.

Ces trois critères déterminent ainsi sept types de parties prenantes, selon les combinaisons, réparties en trois catégories [42]:

- La première catégorie est constituée des parties prenantes *latentes* pour lesquelles n'est reconnu qu'un critère, quel qu'il soit.
- La deuxième catégorie est constituée des parties prenantes *en attente* recueillant deux critères.
- Enfin, la troisième catégorie est constituée des parties prenantes *effectives* rassemblant l'ensemble des critères.

Au sein de ces catégories, les auteurs y ajoutent les sous-catégories suivantes

- Sous la première catégorie : les parties prenantes « latentes », regroupent les parties prenantes « *dormantes* », « discrétionnaires » et « *urgentes* ».
- Sous la deuxième catégorie : les parties prenantes « en attente », comprennent les parties prenantes « d*ominantes* », « *dangereuses* » et « *dépendantes* ».
- Sous la dernière catégorie : les parties prenantes « *qui font autorité* », constituent les parties qui répondent aux trois attributs.

Ces différentes approches sont résumées dans le schéma ci-dessous (cf. figure 13).

Volontairement, nous nous limitons à simplement évoquer d'autres considérations certes pertinentes telles que trois dimensions selon Donaldson et Preston (1995): *descriptive* (comportement des managers) , instrumentale (outil de gestion) et normative (reconnaissance des valeurs et droits).

Il en va de même du distinguo fondé sur le degré d'engagement des parties prenantes se présentant comme *alliées*, voire *engagées*, sinon *passives* ou encore *militantes* selon qu'elles présentent un engagement plus ou moins sociétal ou organisationnel fort. Cette approche (Girard et Sobzack, 2010) ne s'appliquant que partiellement dans le cadre d'une entreprise privée[43].

[42] Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223,(1), 109-120.

[43] Girard, C. & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 33,(3), 157-174.

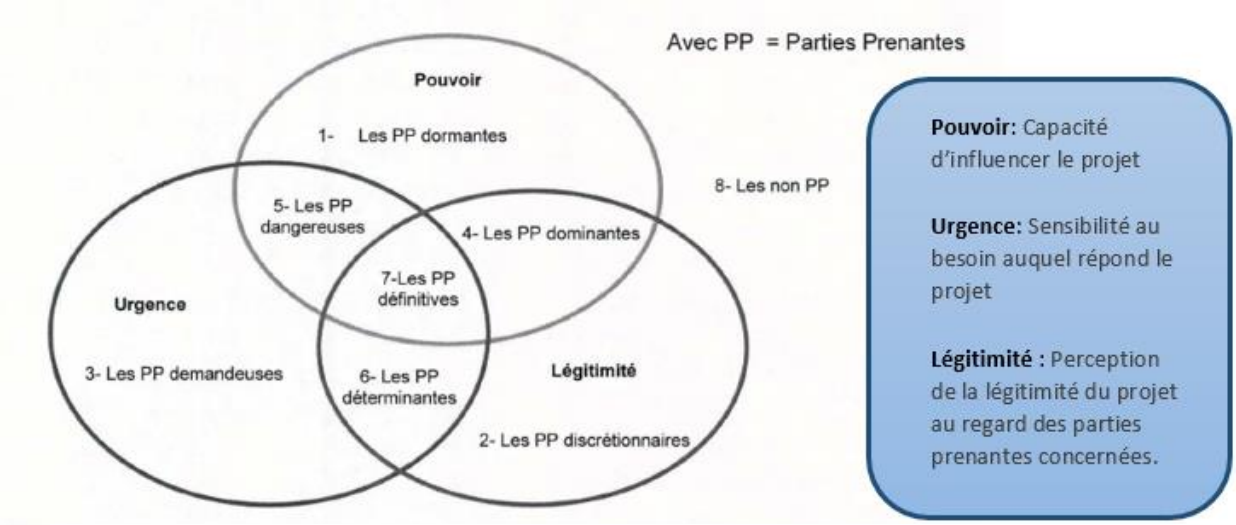


Figure 13 - Positionnement des différentes parties prenantes selon le modèle de Mitchell et al. (1997)

2.5. Proposition d'amélioration du cadre empirique

Sur base des analyses et observations relevées dans les chapitres précédents, nous pensons que le projet GILP pourrait trouver un plein écho dans une conceptualisation théorico-pratique qui serait une approche hybride inspirée des théories de l'Acteur-Réseau et des Parties Prenantes.

Si la première théorie offre un processus de traduction souple dans son usage, la seconde théorie donne une stratégie de départ nécessaire pour déterminer un plan d'action. En l'absence d'un environnement existant et d'une réalité sociale prédéfinie selon l'AnT, la théorie des Parties Prenantes contextualise en revanche, en posant un positionnement d'influence clair des parties initialement en présence selon leurs attributs. Cette situation contexto-relationnelle permettrait sans doute au Risk Manager de définir préalablement une stratégie de communication/action plus fine dans la conduite d'un projet. Reste encore à élaborer son articulation pour en obtenir le meilleur résultat. Cette nouvelle réflexion pouvant faire l'objet d'une future étude.

CONCLUSION

La communication demeure une clé essentielle de la fonction du Risk Manager. Cependant, déterminer les paramètres qui conditionnent une communication performante n'est pas chose aisée, tant ils varient selon le contexte entrepreneurial.

Aussi, notre mémoire avait pour objectif de tenter de dresser les principaux facteurs d'une communication efficace, à travers laquelle la recherche d'adhésion a une part prépondérante dans la relation avec toutes les parties. C'est en effet par cette manière d'opérer que le Risk Manager acquiert une position incontournable dans la stratégie de son entreprise : sa fonction se doit d'être reconnue créatrice de valeur dans un contexte en transformation.

Pour ce faire, nous avons commencé par définir les notions de risque et de gestion de risques. S'en est suivie la caractérisation de la fonction de Risk Manager. Nous nous sommes alors concentrés sur la dimension interpersonnelle qui lui donne sens, en mettant en lumière l'importance de la communication dans la mission de conseil et de sensibilisation du Risk Manager au sein de son organisation ainsi qu'à l'extérieur. Les principaux interlocuteurs intra et extra-groupes ont été identifiés, de même que leurs attentes et la manière de les satisfaire.

Dans une seconde partie, nous avons présenté brièvement le profil du groupe ArcelorMittal pour nous attarder plus longuement sur le département Risk & Insurance Corporate (DRIC) et son organisation matricielle. Nous avons fait un relevé des relais impliqués dans l'organisation Risk & Insurance pour assurer une gestion des risques optimale.

En parallèle, nous avons approché la Théorie de l'Acteur-Réseau (AnT) pour en comprendre le concept relationniste entre actants humains et non humains connectés. Cette théorie, reposant sur un réseau dynamique, met en œuvre des entités sociotechniques intéressées qui contribuent à la réalisation d'un projet innovant ou en mutation. Une attention particulière a été portée au processus d'enrôlement dénommé *sociologie de la traduction*.

Il en a résulté un inventaire des critiques sous différents angles d'analyse qui délimite et remet en question la portée de cette théorie systémique, imprégnée par ailleurs par un contexte générationnel.

Dans la troisième et ultime partie, nous nous sommes concentrés sur la dimension interpersonnelle et la stratégie de communication du Risk Manager dans sa gestion des risques.

Après avoir décrit une communication multidirectionnelle avec ses différentes parties prenantes internes et externes ainsi que leurs enjeux respectifs, nous nous sommes penchés sur le cas d'un projet d'audits de prévention (GILP) actuellement en cours de déploiement. Ce cas pratique aura permis de mesurer la portée de l'AnT et du bénéfice que le Risk Manager peut en tirer dans sa propre démarche de communicant.

Nous avons ainsi constaté que si l'AnT se présente comme un outil basé sur un processus d'enrôlement « politique », il révèle cependant certaines limites et réserves quant à son usage.

Sans nul doute, le recours à d'autres théories telles que celle des Parties Prenantes viendrait ainsi combler les carences pointées dont l'absence de contexte, l'indifférenciation des acteurs selon leur niveau d'autorité, d'intérêt et d'engagement. Des éléments, somme toute, essentiels qu'un Risk Manager doit également prendre en considération dans sa stratégie de communication décrite plus haut.

Néanmoins, cette étude aura eu non seulement pour but de conceptualiser un mode opératoire de communication jusque-là relativement intuitif, mais aussi de décrypter l'environnement, les enjeux actuels/futurs, et atouts qui confèrent de la substance à la fonction du Risk Manager architecte…et visionnaire.

Si nous n'avons eu l'ambition d'élaborer un référentiel pédagogique, nous espérons que ce travail aura modestement contribué à enrichir la feuille de route du Risk Manager dans la conduite de ses projets futurs. Sachant que le département Risk & Insurance Corporate connaîtra une réorganisation prochaine, cette étude a vocation à nourrir la réflexion.

==========

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amblard, H., Bernoux, Ph., Herreros, G. & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.
- Amsterdamska O (1990), Surely you are joking, Monsieur Latour! *Science, Technology & Human Values* 15(4): 495–504.
- Aubry C et Montalan M.A. (2007), Comment définir la fonction de Risk-Manager ? Proposition d'un projet d'étude d'un terrain des pratiques managériales en matières de risques opérationnels (A l'environnement, aux personnes, aux biens…). "*Comptabilité et Environnement*, Mai.
- Aubry, C. (2013). Identification de la fonction 'risk manager' en France. Que font les 'risk managers' ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97,(4), 211-227.
- Aubry C (2017), La place des 'risk managers' dans l'organisation. Analyse sur la période d'émergence de la fonction 'risk manager' en France, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2017/3 (N° 120), pp. 101-119.
- Barbier R et Trépos J-Y (2007) Humains, non-humains : Un bilan d'étape de la sociologie des collectifs. *Revue d'anthropologie des connaissances* 1, pp. 35–58.
- Bardière Y (2016), De la pragmatique à la compétence pragmatique, *Recherches en didactique des langues et des cultures*, mis en ligne le 25 juillet., p. 462.https://journals.openedition.org/rdlc/
- Bloomfield B et Vurdubakis T (1999) The outer limits: Monsters, actor networks and the writing of displacement. *Organization* 6, pp. 625–648.
- Bloor D (1999), Anti-Latour. *Studies in History and Philosophy of Science* 30(1): 81–112.
- Bowker G (2007), Actor-Network Theory. In: Rizer G (éd.) *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Oxford: Blackwell.
- Bruyat, C et al., (2001), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, N°2, p. 165-180, cité par Lamine W. et al.(2014).
- Bunge M (1991), A critical examination of the new sociology of science – Part 1. *Philosophy of the Social Sciences* 21, pp. 524–560.
- Bunge M (1992), A critical examination of the new sociology of science – Part 2. *Philosophy of the Social Sciences* 22, pp. 46–76.
- Button G (1993), The curious case of the vanishing technology. In: Button G (éd.) *Technology in Working Order. Studies of work interaction, and technology*. London: Routledge.
- Callon M (1974), *L'opération de traduction comme relation symbolique. Incidence de rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris, Maison de science de l'homme.
- Callon M., Law, I and Rip, A. (1986), Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World, *Macmillan*, London.
- Callon M (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*.
- Callon M. & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 13, pp. 37-44.

- Camus J et alii (2012), Trajectoire vers l'Entreprise Risk Management, Collection *Maîtrise des risques* 5, AMRAE, p. 19.
- Charpentier P-Y (2014), La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale, *Management & Avenir* 2014/8 (N°74), p 191-209.
- Chateauraynaud F (1991), Forces et faiblesses de la nouvelle anthropologie des sciences. *Critique* 47, pp. 459–478.
- Clarkson M. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 95
- Clergeau C. et Paulus K. (2017), Déploiement de la RSE dans les projets événementiels, une analyse à partie de la théorie de de l'acteur-réseau, Management Prospective 91, (éd.) Management & Avenir, pp. 121 à 140,
- Collin PM, Thivant E, Livian Y-F (206), *Michel Callon et Bruno Latour - La théorie de l'Acteur-Réseau*¸ Ed. EMS.
- Collins H et Yearley S (1992) Epistemological chicken. In: Pickering A (éd.) *Science as Practice and Culture*. Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 301–326, 369–389.
- Dionne G (2013), Gestion des Risques: Histoire, Définition et Critique, Risk Management: History, Definition and Criticism, (February 1). https://ssrn.com/abstract=2198583
- Donaldson, T. (2002), The stakeholder revolution and the Clarkson principles, *Business Ethics Quarterly*, vol.12, no 2, p. 107-111.
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, volume 20, n° 1, p. 65 – 91.
- Dubois M (2007), La construction métaphorique du collectif: Dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau. *L'Année sociologique* 57, pp. 127–150.
- Dubois M (2017), Cela nous a échappé… » : théorie de l'acteur-réseau et le problème des générations scientifiques, *Social Science Information*, Vol. 56 (I), pp.107– 141.
- El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels. *Revue internationale P.M.E.*, *23*(3-4), 155–178.
- Elder-Vass D (2008) Searching for realism, structure and agency in Actor Network Theory. *British Journal of Sociology* 59, pp. 455–473.
- Etzkowitz H (1987) The process of science. *Science* 238, pp. 695–696.
- Ferrand, A., Chappelet, J. & Séguin, B. (2012, *Le marketing olympique: Co-création de valeur entre acteurs*, Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur (pp. 103-140).
- Feron M, NTIC et apprentissage de la coopération , Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol. 1, *la GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège, septembre 2001, pp. 542-557. cité dans l'article de Caroline Aubry et al., Mai 2007, France.
- Freeman R (1984), A stakeholders approach, *Strategic Management*, Boston, Pitman.
- Frickel S (1996) Engineering heterogeneous accounts: The case of Submarine Thermal Reactor Mark I. *Science, Technology & Human Values* 21, pp. 28–53.
- Fuller S (2007) Actor-Network Theory, Actants. In: Rizer G (éd.) *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gingras Y (2013) *Sociologie des sciences*. Paris PUF.

- Grint K et Woolgar S (1997) *The Machine at Work: Technology, work and organisation*. Cambridge: Polity Press.
- Gross P et Levitt N (1994) *Higher Superstition. The academic left and its quarrels with science*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Grossetti M (2005), Where do social relations come from? A study of personal networks in the Toulouse area of France. *Social Networks* 27, pp. 289–300.
- Grossetti M (2006), Les limites de la symétrie. *Sociologies*, Débats. En ligne: http://sociologies. revues.org/712.
- Hacking I. (2001), *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?*, Paris, La Découverte.
- Hill, C.W.L. et T.M. Jones (1992), Stakeholder-Agency theory, *Journal of Management*
- *Studies*, vol. 29, no 2, p. 131-154.
- Kleinman DL (1991), Conceptualizing the politics of science: A response to Cambrosio, Limoges and Pronovost. *Social Studies of Science* 21, pp. 769–774.
- Knorr-Cetina-K (1985), Germ warfare. *Social Studies of Science* 15, pp. 577–585.
- Lamine W. et al. (2014), Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ?, Management international, Vol. 19, N°1, Automne, 2014, p. 158–176
- Latour B (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrie*, Paris, La Découverte.
- Latour B (1999), *Pandora's Hope. An Essay on the Reality of Science Studies*. Cambridge, Mass. and London, Harvard University Press.
- Latour B (1999), On recalling ANT., *Actor Network Theory and After*, Law J et Hassard J (éds). Oxford: Wiley-Blackwell, pp. 15–25.
- Latour B. (2003), The promises of constructivism, *in* D. Ihde et E. Selinger (eds), *Chasing Technoscience : Matrix of Materiality*, Bloomington, Indiana University Press
- Latour B. (2005), *Re-Assembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, Oxford University Press ; trad. franç. B. Latour, 2006, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte
- Le Boterf G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Ed. d'Organisation, p. 16.
- Lee N et Brown S (1994), Otherness and the Actor Network. *American Behaviorial Scientist* 37, 772–790.
- Lenoir T (1994), Was the last turn the right turn? The semiotic turn and A.J. Greimas. *Configurations* 2, 119–136.
- Linhardt D et Muniesa F (2006),Théorie de l'acteur-réseau. In : Mesure S, Savidan P (éds) *Dictionnaire des sciences humaines*, PUF Paris.
- McLean C et Hassard J (2004) Symmetrical absence/symmetrical absurdity: Critical notes on the production of Actor-Network accounts. *Journal of Management Studies* 41, pp. 493–519.
- Miller P (1997) The multiplying machine. *Accounting, Organizations and Society* 22, pp. 355–364.
- Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D.J (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of management Review*, volume 22, 853-886.

- Mullenbach, A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. La Revue des Sciences de Gestion, 223,(1), 109-120.
- Mol A (2010) Actor-Network Theory: Sensitive terms and enduring tensions. *Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie* 50, pp. 253–269.
- Much A (2002) Actors and networks or agents and structures: Toward a realist view of information systems. *Organization* 9, pp. 477–496.
- Muniesa F (2015) Actor-Network Theory. In: Wright J (éd.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. (2e édition) London: Elsevier.
- Neyland D (2006) Dismissed content and discontent: An analysis of the strategic aspects of Actor-Network Theory. *Science, Technology & Human Values* 31, pp. 29–51.
- Quéré L (1989) Les boîtes noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine. *Réseaux* 7, pp. 95–117.
- Raynaud D (2001) Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception. *Sociologie du travail* 43, pp. 451–469.
- Raynaud D (2003) *Sociologie des controverses scientifiques*. Paris PUF.
- Raynaud (2015), *Scientific Controversies. A Socio-Historical Perspective on the Advancement of Science*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
- Reed M (1995), The action/structure debate in organizational analysis. Conference on Structuration, Theory and Organizations, Paris.
- Roberts JM (2012), Poststructuralism against postructuralism: Actor-network theory, organizations and economic market. *European Journal of Social Theory* 15, pp. 35–53.
- Schaffer S (1991), The Eighteenth Brumaire of Bruno Latour. *Studies in History and Philosophy of Science* 22, pp.175–192.
- Shinn T et Ragouet P (2005), *Controverses sur la science. Pour une sociologie transversaliste de l'activité scientifique*. Paris: Raisons d'Agir.
- Suchman M.C (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Journal, vol.20, N°3, pp. 571-610.
- Strathern M (1996), Cutting the network. *Journal of the Royal Anthropological Institute* 2, pp. 517–535.
- Walsh I et Renaud A (2010), La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information, *Management & Avenir*, 2010/9 n° 39, p. 283-302.
- Winner L (1993), Upon opening the black box and finding it empty: Social constructivism and the philosophy of technology. *Science, Technology & Human Values* 18, pp. 362–378.

Sites internet

- https://www.fema.gov/risk-mapping-assessment-and-planning-risk-map
- http://www.businessdictionary.com/definition/risk-management.html
- http://corporate.arcelormittal.com/who-we-are/our-history
- http://corporate.arcelormittal.com/who-we-are/leadership/group-management-board
- https://www.munichre.com/touch/naturalhazards/en/homepage/index.html

- https://www.atlas-mag.net/article/les-captives-dassurance
- https://www.ferma.eu/whistleblowing-how-manage-reputational-risks-webinar-recording-available-online?type=advocacy
- https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html
- www.ferma.eu
- https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32009L0138
- http://www.oecd.org/fr/ctp/beps/
- https://www.willis.com/Documents/Publications/Services/International/2011/Intl_Alert-Non_Admitted_0611_v6.pdf
- https://www.slideshare.net/CharlineMuanza14/la-thorie-de-la-traduction-54613708
- https://fr.slideshare.net/mastercmwg1/sociologie-des-sciences-michel-callon-les-coquilles-st-jacques
- http://amrae.fr/barometre-du-risk-manager

GLOSSAIRE – ACRONYMES

AP : Profil orienté vers la gestion des assurances et la prévention des risques assurables.

ARM : Asset Risk Manager, responsable des risques patrimoniaux.

BEPS (Based Erosion and Profit Shifting): L'OCDE a instauré des mesures BEPS afin de lutter contre l'érosion de la base fiscale et les transferts de bénéfices.

CEO: Chief Executive Officer, directeur général

CFO: Chief Financial Officer, directeur financier

CTO : Chief Technical Officer, directeur technique

Captive d'assurance/de réassurance : société d'assurance ou de réassurance appartenant à une entreprise ou à un groupe n'opérant pas dans le secteur de l'assurance, qui assure des risques de sa maison mère et des sociétés du groupe.

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization » correspondant à « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement » .

ERM est une stratégie d'entreprise basée sur un plan qui vise à identifier, évaluer et se préparer à tout danger ou autre risque de catastrophe, physique ou immatériel, pouvant interférer avec les opérations et les objectifs d'une organisation. Cette discipline assiste non seulement les entreprises à identifier tous les risques auxquels elles sont confrontées et à décider des risques à gérer activement, mais également à mettre ce plan d'action à la disposition de toutes les parties prenantes, actionnaires et investisseurs potentiels repris dans leurs rapports annuels.

GILP : Group Insurance Loss Prevention, projet d'audits de prévention.

Libre Prestation de Service (LPS) (Freedom of Service FOS) : dispositif par lequel un programme master souscrit dans un pays de l'EU est autorisé à couvrir un risque dans autre pays de l'UE, moyennant le versement des taxes locales. A contrario, certains pays hors UE n'autorisent pas la couverture depuis un autre pays. On parle alors de « pays non admis/non permis », c'est-à-dire que le risque ne peut être couvert que localement.

ORM : Operational Risk Manager, responsable des risques opérationnels.

RM Architecte/RM Opérateur : le Risk Manager Architecte veille prioritairement aux intérêts du groupe, tandis que le Risk Manager Opérateur chercher à satisfaire le management local. (Ces notions RMA/RMO sont abordées dans l'article de Aubry & Montalan (2007).

Solvabilité II (Solvency II) : surnom de la Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009) est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Elle impose aux compagnies d'assurances et réassurance de détenir des fonds propres suffisants afin de répondre aux risques que celles-ci encourent dans leur activité. Cette directive établit également les règles en matière de gestion et de surveillance.

ANNEXES

1. Méthodologie Rapport FERMA (European Risk and Insurance Report 2016, p 21)

Ceci est la huitième édition du Rapport européen FERMA sur les risques et les assurances. Il est publié tous les deux ans depuis 2002. FERMA en collaboration avec AIG, Chubb, EY, Marsh et XL Catlin, a mené l'enquête européenne sur les risques et les assurances entre avril et juin 2016.

L'enquête européenne sur les risques et les assurances FERMA 2016 est un projet entièrement en ligne.

La population de l'étude est composée de tous les membres du FERMA (22 associations nationales dans 21 pays) et des contacts d'AIG. Au total, 4407 invitations ont été envoyées : 634 participants ont répondu aux première et deuxième parties, dont 406 ont également répondu à la troisième partie facultative du questionnaire.

Cela représente un taux de réponse de 14%, ce qui en fait un bon échantillon représentatif de la profession.

La similitude entre les répondants de l'enquête précédente en 2014 et la dernière version confirme que les résultats sont une expression des points de vue à travers la communauté européenne de gestion des risques.

Chaque participant a reçu un e-mail d'invitation avec un lien personnel; il n'y avait pas de méthode d'échantillonnage appliquée à la population. Une société de recherche indépendante, Toluna, a recueilli les réponses et compilé les résultats.

2. Focus sur les formations recensées des Risk Managers AP, AP/ERM , ERM (Baromètre 2017 du Risk Manager - AMRAE en partenariat avec PwC, 5e édition, p. 11)

Formation

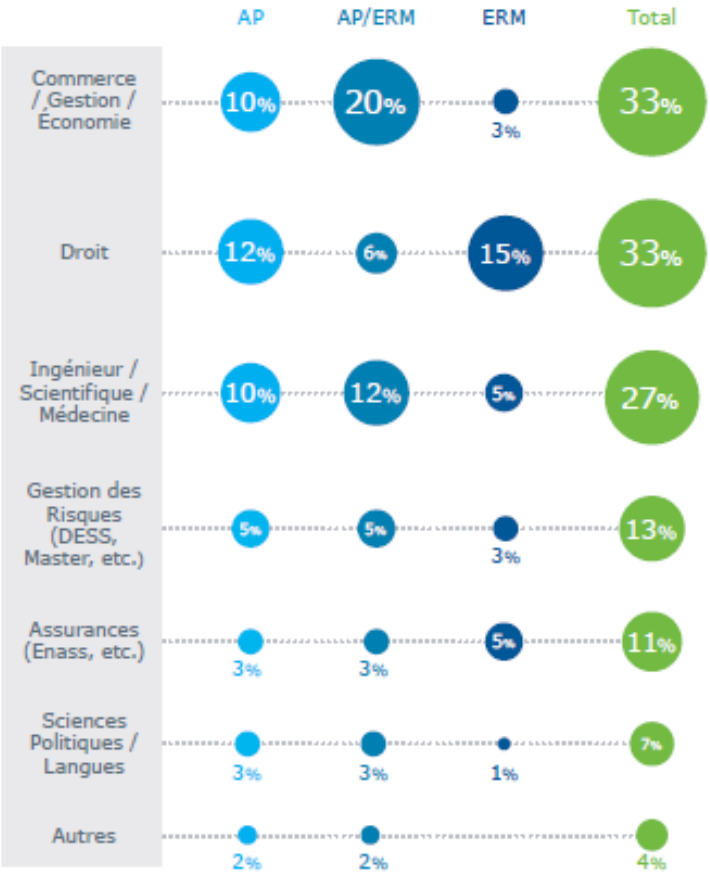
Note : Il s'agit d'une question à choix multiple

Formation initiale

Les principales formations initiales des répondants à cette enquête restent les mêmes cette année même si nous constatons des évolutions en fonction des différents profils.

Focus : analyse par profils

- Le Droit reste la première formation des profils AP et devient la principale formation d'origine des profils AP/ERM (de 8% en 2015 à 12% en 2017), suivie de près par les formations Commerce / Gestion / Economie ou Ingénieur / Scientifique.
- Les formations en Commerce / Économie / Gestion représentent toujours le premier domaine de formation des profils ERM.



À noter qu'en 2015 les trois principales formations étaient les mêmes mais dans des proportions différentes :

1. Commerce / Gestion / Economie pour 31% du panel,
2. Droit pour 24% du panel,
3. Ingénieur / Scientifique pour 22% du panel.

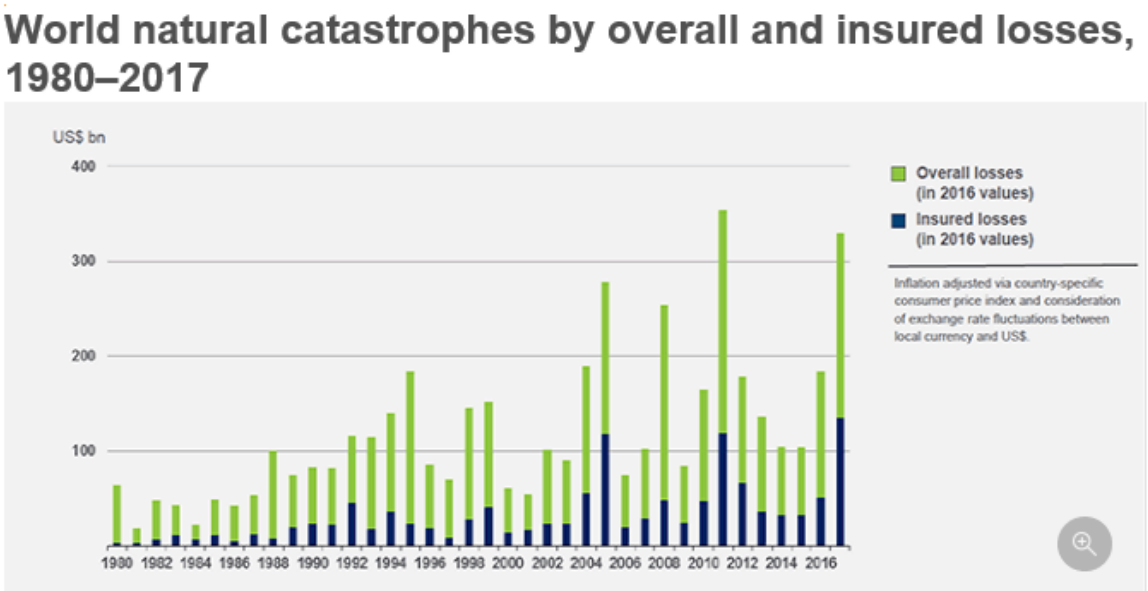
Alors qu'en 2015, nous avions constaté une baisse importante des Risk managers avec une formation initiale en Droit, cette année, la tendance inverse s'observe. Le Droit devient même la formation principale des AP/ERM et il passe de 3% en 2015 à 6% en 2017 pour les profils ERM. L'augmentation générale des formations en Droit peut s'expliquer par l'augmentation de la pression réglementaire ces dernières années.

3. Liste des principales catastrophes naturelles survenues en 2017

Date	Pays	catastrophe Naturelle	Nombre de victimes	Pertes économiques en millions USD	Pertes assurées en millions USD
25/07 -01/09	Etats-Unis	Ouragan Harvey	88	85 000	30 000
4-14/09	Etats-Unis, Caraïbes	Ouragan Irma	128	67 000	32 000
19-22/09	Caraïbes	Ouragan Maria	108	63 000	30 000
8-20/10	Etats-Unis	Incendie	25	10 500	800
22/06-5/07	Chine	Inondation et glissement de terrain	56	6 000	-
19/09	Mexique	Tremblement de terre	369	6 000	2 000
04	Europe	Baisse brutale de températures	-	3 600	0,650

https://www.atlas-mag.net/article/bilan-des-catastrophes-naturelles-en-2017

4. Un relevé mondial des catastrophes naturelles sur la période 1980-2017 établi par le réassureur Munich Re



Source: © 2018 Munich Re, Geo Risks Research, NatCatSERVICE. As of January 2018.

5. Exemple d'agenda d'audit prévention constituant le point de passage obligé du Projet GILP

Visites « Prévention des Pertes 2018 »

ArcelorMittal

Objectif des visites

- **But des visites :**
  - Comprendre les préoccupations de la direction locale,
  - Examiner les recommandations précédentes
  - Offrir des conseils sur ce qui a le plus de valeur.
- **Sujets traités :**
  - La prévention des pertes d'exploitation,
  - La réduction des risques et des pertes,
  - Des discussions détaillées sur les éléments de fiabilité et de maintenance, à travers les processus de gestion de la maintenance
  - L'examen des systèmes de protection et de gestion des incendies
- A partir de 2018, les visites sont réalisées par la société **PARAGON RISK ENGINEERING**, sous contrat avec le département Assurance d'ArcelorMittal.
- Conserver une communication en dehors des visites de risque (suivi de projets notamment via AMProjectAdvisory@paragonconsults.com

Visites « Prévention des Pertes 2018 »

ArcelorMittal

Calendrier AMAL

- Rythme des visites : annuel ou biannuel selon les sites.

Site	Dernière visite	Consultant	Prochaine visite	Consultant
Basse-Indre	26-27/05/2015	AXA-MATRIX	À définir	PARAGON
Desvres	15/06/2016	AXA-MATRIX	À définir	PARAGON
Dudelange	15/12/2016	XL-GAPS		
Dunkerque	Oct. et nov. 2016	AXA-MATRIX	10-19 Octobre 2018	PARAGON
Florange	Novembre 2015	AXA-MATRIX	19-23 Novembre 2018	PARAGON
Mardyck	31/05 - 1/06 2016	AXA-MATRIX	À définir	PARAGON
Montataire	28-29/09/2016	AXA-MATRIX	À définir	PARAGON
Mouzon	17/06/2015	AXA-MATRIX	À définir	PARAGON

Visites « Prévention des Pertes 2018 »

Calendrier du site de Dunkerque : visites du 10 au 19 octobre 2018

ArcelorMittal

Date de visite 10-19/10/2018	Département	Durée	Acteurs		Remarque
Mercredi 10	Accueil 8h30	1 h	C.D.	D.P.	salle Duchesse Anne 2
	TCC 10h	1 j	S.R – B.T.	E.P.	
Jeudi 11	Energie 8h30	1 j	C.C.	T.P.	
Vendredi 12	Maintenance Centrale 8h30	1 j	J.I.	F.D.	
Lundi 15	Cokerie 8h30	1 j	L.B.	S.P.	
Mardi 16	Agglo + Préparation des matières 8h30	1 j	À définir	JF. M.	
Mercredi 17	Hauts Fourneaux 8h30	1 j	G.D.		
Jeudi 18	Aciérie 8h30	1 j	B.L.	F.C.	
Vendredi 19	Sûreté 8h30	2 h	B.T.	A.C.	à confirmer
	Projets TN 10h30	4 h	J. H.	JP.D.	à confirmer
	Clôture 16h	1 h	C.D.	D.P. – D.C.	Salle 237

Visites « Prévention des Pertes 2018 »

ArcelorMittal

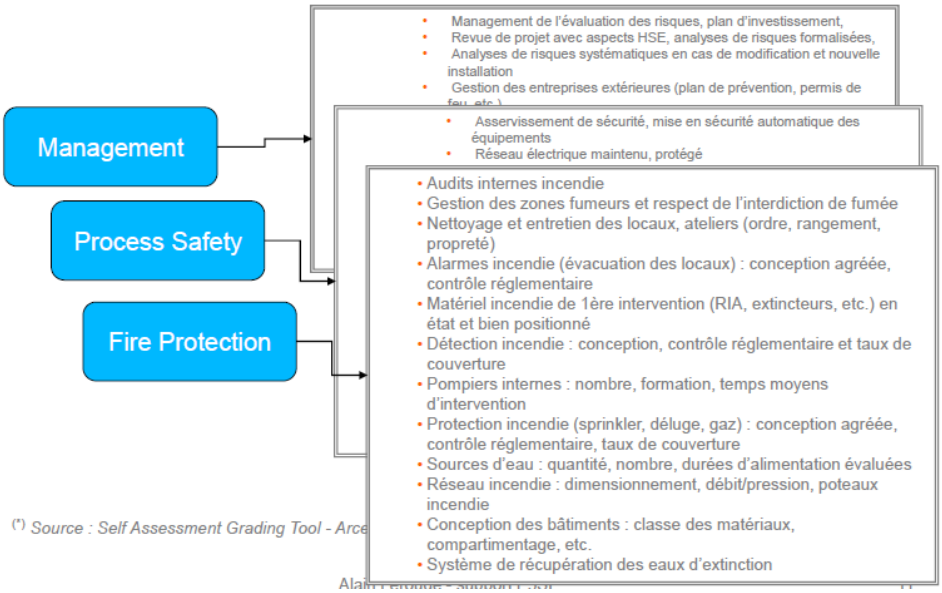
Point clé : une préparation de qualité

- **Préparation de la visite par le département** :
  - Mettre à jour le plan d'actions issu des visites précédentes (fichier xls)
  - Documents et informations à prévoir (liste minimum) :
    - Plan du site/département, emplacement des utilités.
    - Description des flux de production en indiquant les goulots process et équipements.
    - Procédures de management du changement, d'analyses de risque.
    - PV de maintenance/essais des équipements d'extinction incendie.
    - PV de maintenance des transformateurs à huile.
    - Résultats des contrôles par thermographie IR.
    - Analyses des huiles de lubrification.
    - Liste des rechanges d'équipements critiques électriques/mécaniques.
    - Gestion des pièces de rechange au niveau site/global AM.
    - Durée et valeur de remplacement des équipements les plus critiques.
  - Les points de la grille d'évaluation de la visite doivent être préparée par avance (cf slides 9 à 11)
  - Voir les points particuliers par process :
    - Se reporter aux documents de PARAGON associés : Raw_Coke_BF.pdf, Steel_Making.pdf, HRM_CRM.pdf, Finishing.pdf, Utilities.pdf

Visites « Prévention des Pertes 2018 »

Contenu de l'évaluation

- Une évaluation selon 3 axes : management, process safety, fire protection (*)



(*) *Source : Self Assessment Grading Tool - Arce*

==========

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 3

SOMMAIRE 4

AVANT-PROPOS 6

INTRODUCTION 7

PREMIÈRE PARTIE : RISK MANAGEMENT – CONCEPT ET MÉTIER 11

CHAPITRE 1: - RISK MANAGEMENT : HISTORIQUE ET DÉFINITIONS 11

1.1. Origines du Risk Management 11

1.2. Nature des risques 12

1.3. Définitions du Risk Management 13

CHAPITRE 2: - RISK MANAGEMENT: MÉTIER 14

2.1. Cadre des activités 15

2.2. Autorité, légitimité et compétence 16

2.3. Réseaux et communication associée 19

DEUXIÈME PARTIE : DÉPARTEMENT RISK & INSURANCE CORPORATE ARCELORMITTAL ET THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU (AnT) 21

CHAPITRE 1: - PRÉSENTATION DU GROUPE ARCELORMITTAL 21

CHAPITRE 2 : - ORGANISATION MATRICIELLE DU DÉPARTEMENT RISK & INSURANCE CORPORATE 21

2.1. Équipe corporate 22

2.2. Réseau de représentants régionaux 22

2.3. Correspondants locaux 22

2.4. Courtage externe 23

CHAPITRE 3 : - THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU, UNE APPROCHE HOLISTICO-SYSTEMIQUE 24

3.1. Ouvrage fondateur de B. Latour, M. Callon et J. Law 25

3.2. Acteurs et Réseau : concept 25

3.3. AnT : notions de construction 27

3.4. Sociologie de la traduction : processus 29

3.5. Caractéristiques de l'ANT : points de convergence 32

3.6. Relevé des critiques et controverses 33

TROISIÈME PARTIE : PROCESSUS DE COMMUNICATION PAR LE RISK MANAGER CORPORATE ET MOBILISATION DU CONCEPT AnT 35
CHAPITRE 1: - RAYONNEMENT MULTIDIRECTIONNEL ET EXIGENCES INTERPERSONNELLES 35
1.1. Communication ascendante 35
1.2. Communication transversale et descendante 36
1.3. Communication externe 37
CHAPITRE 2 : CONDUITE DU PROJECT GILP SELON LE CADRE THÉORIQUE AnT – CAS PRATIQUE....39
2.1. Présentation du projet GILP (Group Insurance Loss Prevention) 39
2.2. Application du processus de traduction 40
2.3. Limites et critiques du cadre théorique AnT dans le projet GILP 44
2.4. Théorie des Parties Prenantes 46
CONCLUSION 49
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES....51
GLOSSAIRE – ACRONYMES....55
ANNEXES....56