



[DOSSIER RISK MANAGEMENT]

■ Ils travaillent dans la même entreprise, mais ne se côtoient pas assez. Depuis plusieurs années, les risk managers et les directions des ressources humaines entretiennent une relation compliquée. Conscients, toutefois, des avantages à tirer d'une collaboration, ils font aujourd'hui les efforts nécessaires pour unir davantage leurs compétences.

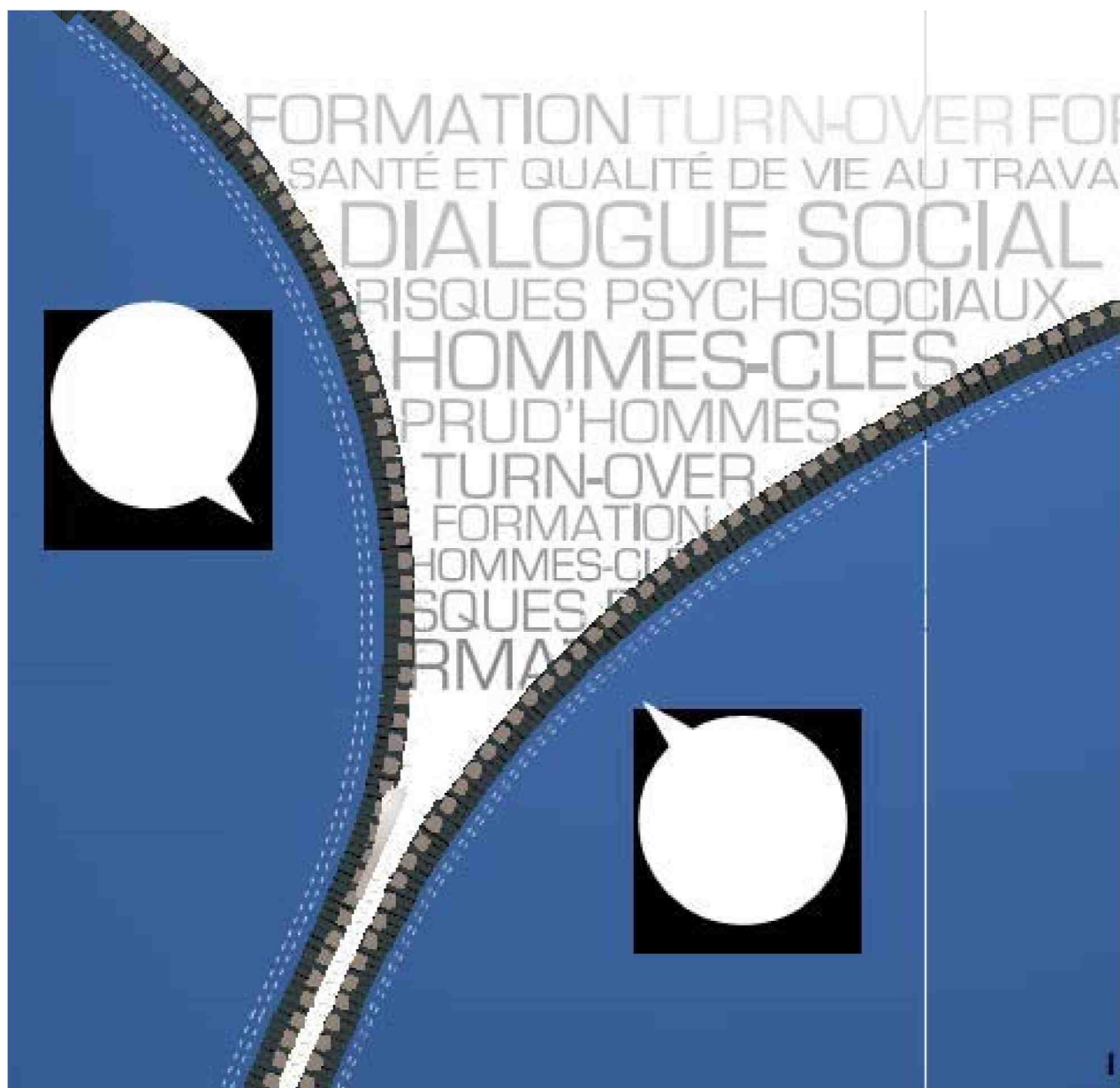
RISK MANAGEMENT – RESSOURCES HUMAINES

Les risques humains imposent l'ouverture

Je t'aime, moi non plus. Voilà comment résumer la relation qu'entretiennent les risk managers (RM) avec les directions des ressources humaines (RH). Certes, l'image est un brin caricaturale, mais elle n'est pas loin de la réalité. L'Institut français de contrôle interne

(Ifaci) a réalisé une enquête auprès de 85 grands groupes français afin de mesurer l'implication des acteurs clés en matière de maîtrise des risques (voire graphique p. 46). Verdict : les directeurs des ressources humaines sont les moins concernés par le sujet, loin derrière les responsables des directions financière,

générale ou opérationnelles. Un constat pour le moins paradoxal, quand de nombreux risques RH (responsabilité sociétale des entreprises, e-réputation, risques psychosociaux...) ne sont plus désormais simplement émergents. « *L'environnement légal et juridique est aussi devenu de plus en plus complexe, ...*





« Les dirigeants préfèrent traiter des risques RH lorsqu'ils se présentent plutôt que de les identifier dans une cartographie. »

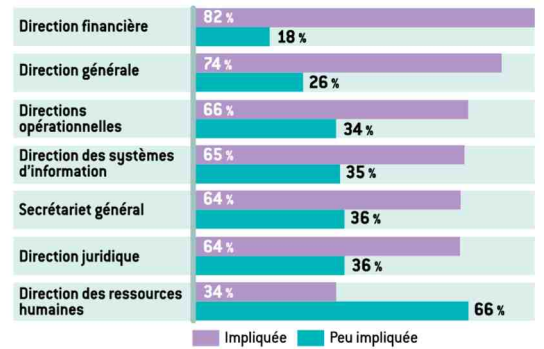
Abdel Bencheikh,
président de la commission des risques RH de l'Amrae

si bien que les DRH ne peuvent plus maîtriser tous les sujets réglementaires», explique Pierre-Alain Boscher, directeur de la protection sociale chez Optimind Winter. Qui ajoute : « Face à l'explosion de ces nouveaux risques, on constate qu'une majorité des DRH préfèrent recourir à un intervenant extérieur, comme un avocat en droit social ou un courtier-conseil, plutôt que de solliciter le risk manager de leur entreprise. »

Un dialogue difficile

Comment expliquer cette distance ? Premier élément de réponse : les fonctions RH et RM ont beau travailler dans la même entreprise, elles ne se connaissent pas assez. « Les responsables du risk-management utilisent

LA DIRECTION LA MOINS IMPLIQUÉE DANS LA MAÎTRISE DE SES RISQUES



Trente points d'écart : l'appréhension des dangers liés au facteur humain est loin d'avoir encore émergé dans les DRH.

notamment des méthodes pour identifier le risque qui ne sont pas toujours compréhensibles par tous les départements», observe Didier Alleaume, responsable du pôle risk, control & regulatory

chez Tallis Consulting. Il n'empêche, selon lui, les ressources humaines ne font pas forcément tout pour faciliter les échanges. « Par exemple, quand on évoque la gestion des carrières, les RH



sont réticentes à faire part de leur processus et préfèrent souvent conserver confidentielles les données qu'elles détiennent.»

Un sujet sensible traité au coup par coup

Ce manque de dialogue est partagé. À l'occasion de la troisième édition des rendez-vous RM-RH organisée à Paris en novembre 2014, l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae) a en effet interrogé une trentaine de personnes – majoritairement des risk managers membres de l'association – afin d'avoir une vision précise de la maîtrise des risques RH dans les grandes entreprises. Le résultat est sans appel : 20 % des interviewés seulement envisagent aujourd'hui

la gestion de ces risques comme un vecteur de développement, les autres restant à convaincre. « Ces risques ne sont toujours pas perçus comme une priorité par les professionnels du risk management », indique Abdel Bencheikh. Pour le président de la commission des risques RH de l'Amrae, la responsabilité des directions générales est engagée. « Les dirigeants préfèrent traiter des risques RH lorsqu'ils se présentent plutôt que de les identifier dans une cartographie. Car pour eux, parler de prévention des risques RH auxquels ils peuvent être confrontés, revient souvent à aborder un sujet sensible dans l'entreprise, et créer un problème là où il n'y en a pas. » Pour autant, le tableau n'est pas aussi noir qu'il y paraît. Selon l'enquête Amrae de novembre

dernier, le lien entre la gestion du capital humain et la performance économique et financière est même évident pour une large majorité des personnes interrogées.

Des formations pour apprendre à collaborer

Dans un contexte où la question de la santé et de la qualité de vie au travail est devenue essentielle dans les entreprises, cette collaboration entre RH et risk-managers apparaît à présent indispensable. « En maîtrisant mieux ensemble la gestion des risques RH, les deux parties savent qu'elles pourraient améliorer la productivité et l'image de leur entreprise, mais aussi attirer et fidéliser les talents », insiste Abdel Bencheikh.

Du coup, même s'ils sont encore loin de travailler main dans la main, risk managers et directions des ressources humaines tentent progressivement de se rapprocher. Ils sont aidés dans ce sens par des organismes d'apprentissage, qui proposent des formations RM-RH (lire page 48) grâce auxquelles les différents acteurs peuvent aborder concrètement les bases de cette collaboration. Lors de l'université de l'Association nationale des DRH (ANDRH) organisée à Lyon en novembre 2014, une table ronde a été consacrée au sujet. Et du côté de l'Amrae, un livre blanc sur « Les risques humains via une approche risk management » sera publié avant l'été. Le début d'une nouvelle histoire ?

■ NICOLAS THOUET