

Michel Daccache
CSE-EHESS

En quête d'existence L'émergence de la fonction de risk manager

On a souvent tendance à penser que la plupart des transformations actuelles du travail, que l'on regroupe parfois sous le signe de la précarité ou du défaut d'intégration, ne concernent que les régions dominées de l'espace social. Or, si elles se donnent à voir sous d'autres aspects et si elles sont vécues selon des modalités différentes, ces transformations concernent le monde du travail dans son ensemble¹. L'enjeu de cet article est justement de rappeler que certaines caractéristiques du travail contemporain se retrouvent jusque dans les plus hautes sphères du salariat. Le cas du « risk management » montre que même une population de cadres supérieurs peut être soumise à des formes d'incertitude professionnelle, c'est-à-dire à la difficulté de « trouver sa place ». Cette situation résulte en grande partie du fait que le risk management est une « profession »² nouvelle n'étant pas encore parvenue à s'imposer et dont il nous faut reconstituer l'histoire. Cela dit, cette difficulté

commune aux risk managers, de même qu'une apparente unité des postes occupés, ne doivent pas occulter l'inégale réussite des agents à s'intégrer au sein de leur propre entreprise.

Faire sa place dans le « système des professions »

Au cours des dernières années, l'enjeu que représente la gestion des risques n'a cessé de croître et ce, dans tous les secteurs, aussi bien dans le domaine public que privé. Différents types d'organisations s'intéressent à la question : entreprises, hôpitaux, collectivités locales, ONG, etc. Dans le cas des entreprises, la gestion des risques a d'abord émergé dans l'industrie, vers les années 1980-90, autour de problématiques techniques de sûreté et de sécurité ou de normes de qualités. C'est notamment la conséquence d'une évolution législative marquée par de grands textes tels que la loi de 1976 sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) ou la loi de juillet 1987 portant sur les installations dangereuses dite Loi Seveso. Dans la même période, la problématique de la gestion des risques s'est répandue dans le secteur des services, avec d'autres enjeux, comme ceux de la satisfaction du client ou du risque d'image. A la fin des années 90, ce sont les banques et autres organismes financiers, qui ont été affectés par ces changements, notamment sous l'influence d'une réglementation spécifique visant de plus en plus à réduire les risques bancaires et en particulier le risque de crédit (accords

¹ Comme a pu le montrer Robert Castel. Cf. CASTEL, Robert, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

² Les guillemets sont là pour rappeler que le terme de profession, tout comme ceux de fonction ou de groupe social, ne sauraient parfaitement s'appliquer au risk management qui, en tant que tel, n'existe que sur le mode du devenir. De même l'adjectif émergent (comme dans « profession émergente ») devrait lui-même être mis entre guillemets afin d'éviter toute connotation téléologique. Cependant les guillemets, tout comme les périphrases qui pourraient suppléer à leur absence, seront volontairement omises dans la suite du texte pour en faciliter la lecture.

dits Bâle I en 1996 et Bâle 2 en 2004). Les assurances enfin, ont été touchées à leur tour au début des années 2000, avec la modification du régime visant à limiter le risque de solvabilité (réformes dites Solvabilité I et II)³. Ce que l'on appelle aujourd'hui la gestion des risques regroupe donc un certain nombre de pratiques, apparues dans des domaines différents, qui ont pour point commun de chercher à gérer des événements qui s'inscrivent dans l'ordre du probable, dans le but de protéger le patrimoine de l'entreprise contre divers types de dangers : atteintes aux personnes, aux biens ou à l'environnement. Du fait de la diversité de ces objets, différents acteurs interviennent dans la mise en place des politiques de gestion de risques, aussi bien internes (direction générale, direction financière...) qu'externes à l'entreprise (avocats, experts, courtiers, sociologues...). Cette diversité explique que l'on parle généralement de la gestion des risques comme d'une « pratique » relevant de divers métiers, et non comme d'une « spécialité » à part entière. Et pourtant, dans certaines entreprises, on voit apparaître sous le nom de « risk management » une fonction qui lui est entièrement dédiée. Cette évolution ne s'observe la plupart du temps que dans les plus grandes entreprises, notamment celles qui sont cotées au CAC 40. On estime aujourd'hui qu'entre 250 et 300 entreprises françaises sont concernées. Bien qu'il soit pratiquement impossible d'en proposer un chiffre exact, les agences de recrutement et les associations de risk managers sont d'accords pour dire qu'il n'y en a pas plus de 300. La difficulté à chiffrer ce phénomène étant accentuée par l'absence de régulation du titre de risk manager. Il s'agit en effet la plupart du temps d'un titre officieux que l'on s'attribue soi-même (en le faisant figurer sur une carte de visite par exemple), ce qui ne garantit en rien que des fonctions de risk management soient

³ Sur toutes ces évolutions, voir MEKOUAR, Richard, VERET, Catherine, *Fonction : Risk manager*, Paris, Dunod, 2005.

effectivement réalisées. Inversement, certaines personnes pratiquant au quotidien des activités relevant du risk management conservent une dénomination de poste plus ancienne. Pour se donner une idée plus précise de la fraction du champ des entreprises concernée, il faut se pencher sur l'AMRAE, l'Association du Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise⁴, qui a non seulement pour vocation de regrouper l'ensemble des risk managers français, mais qui les « fait » en tant que tels, en exigeant de leur part une démarche volontaire d'identification de soi au groupe des risk managers et une reconnaissance de leurs pairs. On s'aperçoit que les entreprises les plus représentées au sein de l'association⁵ sont souvent de grands groupes, majoritairement privés et internationalisés, ayant un chiffre d'affaire dépassant le milliard d'euros, comptant plusieurs dizaines de milliers d'employés, et dont le siège social se trouve le plupart du temps à Paris (notamment Danone, Alcan, Colas, Véolia, TotalFinaElf, AXA, IBM, France Telecom, La Poste, AREVA, Schlumberger, Marsh, Société Générale ou

⁴ Née en 1993 de la fusion de l'ACADEF (Association professionnelle des Chargés de la Gestion des Risques et des Assurances des Entreprises Françaises) et du GACI (Groupement des Assurés du Commerce et de l'Industrie) l'AMRAE est une association (Loi 1901) qui a pour but de promouvoir la gestion des risques auprès des entreprises. Elle réunit 415 membres, appartenant à plus de 230 entreprises françaises, publiques et privées. Chaque année, elle organise des rencontres qui réunissent plusieurs centaines de personnes. L'AMRAE cherche à développer de nouvelles méthodes de management des risques. Elle participe également à l'internationalisation de la fonction de risk manager à travers la FERMA (Federation of European Risk Management Associations) et l'IFRIMA (International Federation of Risk and Insurance Management Associations).

⁵ Élément qui peut être établi à partir des modalités et de la régularité de leur implication. Une entreprise peut par exemple financer l'AMRAE ou y disposer d'un membre. Celui-ci peut lui-même s'engager de différentes manières, en participant aux débats, aux ateliers, aux rencontres annuelles, aux formations continues, etc.

Accor). L'actuel Président de l'AMRAE est lui-même issu du groupe Lagardère qui emploie environ 43 000 personnes et réalise un chiffre d'affaire annuel supérieur à 13 milliards d'euros. Le profil du risk management est donc celui d'une profession récente qui ne concerne qu'une frange limitée du monde de l'entreprise, ce qui conduit à un mode spécifique d'intégration des risk managers.

La genèse sociale du risk management

Dans le cas d'une profession nouvelle comme celle de risk manager, le combat individuel pour s'imposer au sein de l'entreprise se confond en partie avec la lutte collective menée par le groupe pour s'intégrer à ce qu'Andrew Abbott nomme « le système des professions »⁶. En effet, la réussite d'un individu à s'imposer ou au moins à légitimer sa présence, dépend pour partie de la réussite du collectif auquel il se réfère à justifier son existence et son rôle social, reposant elle-même sur la lutte menée par les risk managers pour se distinguer de professions plus anciennes et tenter d'accéder au rang de profession reconnue.

Contrairement aux idées véhiculées par la profession elle-même, le risk management n'est pas le produit d'un simple déterminisme naturel (l'augmentation objective des risques pour les entreprises) ou technique (l'amélioration des outils d'évaluation et de gestion des risques), mais de la conjonction de facteurs

⁶ Dans *The system of professions* (Chicago, The University of Chicago Press, 1988), Andrew Abbott rappelle que la sociologie se doit d'étudier une profession d'un point de vue relationnel, en la remplaçant dans le système de différences que constituent l'ensemble des professions ou, en d'autres termes, de montrer en quoi une profession n'émerge qu'en se définissant par rapport à des professions voisines, notamment en spécifiant son domaine d'activité et ses méthodes : "J'ai déjà montré dans le passé que l'évolution des professions résulte en fait de leurs interrelations. Ces interrelations sont déterminées à leur tour par la manière dont ces groupes contrôlent leurs savoirs et leurs compétences" (p. 8).

sociaux⁷. La création d'un mouvement en faveur de la professionnalisation du risk management en France est d'abord le produit de la volonté d'un certain nombre de cadres d'inventer de nouvelles positions au sein de l'entreprise ou de transformer des positions anciennes. Cela revient en fait la plupart du temps à attribuer un « doublet noble » à des positions vouées à la relégation ou à la stagnation. Cette stratégie est inspirée par le nouveau contexte de l'entreprise, avec notamment l'injonction constante de faire et développer soi-même son poste, et par la crainte d'un déclassement. Dans les grands groupes, ce mouvement a surtout été encouragé par des gestionnaires d'assurances qui se trouvaient confrontés aux crises affectant le système assurantiel⁸. Il leur fallait trouver un mode alternatif de gestion des risques en mettant notamment l'accent sur la précaution et la

⁷ Les représentations les plus généralistes de la « société du risque » - à commencer par celle d'Ulrich Beck - font généralement l'impasse sur cette dimension proprement sociologique. Elles se contentent en effet de constater l'importance croissante de la notion de risque (dans le droit, la science, la vie quotidienne, etc.) sans jamais poser la question du « qui ? ». Or, ce n'est qu'en se demandant qui a « intérêt au risque » et pourquoi, que l'on pourra comprendre le succès du risque comme concept et comme mode d'appréhension de la réalité. Il convient par ailleurs de rappeler tout le danger qu'il y a à vouloir rendre compte de toute une société à travers un seul de ses aspects. En son temps, Max Weber critiquait déjà les concepts englobants qui, à la manière du Concept hégélien, sont censés contenir en eux-mêmes l'ensemble de leurs manifestations. Au final, la réalité dans toute sa diversité ne semble plus en être qu'une simple déduction : « plus la validité, c'est-à-dire l'extension, d'un concept générique est large, plus aussi il nous éloigne de la richesse de la réalité, puisque, pour embrasser ce qu'il y a de commun au plus grand nombre possible de phénomènes, il doit être le plus abstrait possible, donc pauvre en contenu », in WEBER, M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1992 [1965], p. 159.

⁸ Sur les difficultés rencontrées par le système assurantiel envisagé sous leurs différents aspects, cf. GODARD, Olivier, HENRY, Claude, LAGADEC, Patrick et MICHEL-KERJAN, Erwann, *Traité des nouveaux risques*, Paris, Gallimard, coll. Folio actuel, 2002.

prévention. Il s'agissait aussi d'une stratégie de diversification de leurs activités ayant pour objectif de les faire participer plus directement aux processus stratégiques de l'entreprise. Ce mouvement a été facilité par l'existence d'un précédent important, celui des Etats-Unis, où le risk management existe depuis longtemps comme fonction distincte de l'entreprise dotée de ses propres organes représentatifs (on fait généralement remonter aux années 1930 l'émergence du risk management aux Etats-Unis, avec la création du *Risk Research Institute*. La *Risk and Insurance Management Society* a quant à elle été créée en 1975). L'exemple américain sert à la fois d'inspiration et de caution et le risk management français est en grande partie le produit d'un travail d'importation de ce modèle. Mais cette stratégie n'a été productive que parce qu'elle faisait écho à un certain nombre de transformations d'ordre supérieur qui touchaient la société. Il faut donc replacer l'émergence du risk management dans un contexte plus large qui est celui d'un changement général des représentations sociales, tendant à ériger le risque comme paradigme majeur d'interprétation de la société⁹. En effet, la thématique du risque – qui n'est pas étrangère à celle des « réseaux » – est souvent présentée comme une alternative à la vision de la société en termes de structures, de classes et de reproduction sociales¹⁰. Et l'émergence du risque comme « problème social » a contribué au travail de montée en généralité du risk management, et a fourni aux risk managers les arguments indispensables pour plaider leur cause. Il ne faut donc pas tomber dans l'illusion que la fonction de risk manager

serait le produit mécanique d'une transformation objective de la réalité ou n'y voir inversement qu'une simple production idéologique. Les risques sont médiatisés par le monde social et n'accèdent à l'existence que par un travail symbolique de mise en forme auquel participent différentes catégories d'agents : journalistes, intellectuels, risk managers, etc.¹¹.

Le risk management à la conquête d'une « juridiction »

Pour qu'une pratique comme celle de la gestion de risques accède au rang de profession, il faut qu'en soient formalisés les règles, les outils et les méthodes, et qu'elle s'arme d'une théorie justificatrice d'ordre plus général qui permette aux tenants de cette activité de pouvoir se défendre en cas de litige. L'émergence de la fonction de risk management implique ainsi en premier lieu l'objectivation d'un domaine d'activité propre¹². C'est le risque lui-même qui doit être défini afin de sortir de son indétermination originelle. Pour cela les risk managers mobilisent des références hétéroclites en vue de capter le prestige qui y est associé : théoriciens de la décision (Bell, Haïffa, March), historiens des probabilités (Hacking, Bernstein), économistes (Knight, Keynes). En France, ils se sont aussi livrés à une vaste opération d'importation des idées puisqu'ils ont eux-mêmes traduit la plupart de leurs références théoriques. C'est le cas d'auteurs comme George L. Head et Stephen Horn dont les *Fondements de la gestion des risques* ont été traduits par les risk managers diplômés aux Etats-Unis

⁹ Ce dont on a récemment eu un très bon exemple avec la « Refondation sociale » du Medef qui avait placé le thème du risque au cœur de ses préoccupations.

¹⁰ On trouve ce genre d'alternative, fonctionnant sur le mode de l'opposition entre le rigide et le souple, chez de nombreux intellectuels (François Ewald, Edgar Morin, etc.) et surtout chez de nombreux sociologues, dont Ulrich Beck et Anthony Giddens sont les plus importants représentants.

¹¹ Sur la construction sociale de la problématique du risque: CHAMPAGNE, Patrick, « L'environnement, les risques et le champ journalistique », *Regards sociologiques*, 1994, n°17, pp. 73-90 et CHAMPAGNE, P., « Risque et médiatisation du débat public », in TUBIANA, M., VROUSOS, C., CARDE, C. et PAGES, J.-P., *Risque et société*, Paris, Nucléon, 1999, pp. 187-195.

¹² On retrouve ici le problème de la conquête d'une « juridiction » évoqué par A. Abbott (op. cit.).

dans le cadre des ARM (Associate in Risk Management). Dans leur travail de production idéologique, les risk managers s'appuient aussi sur une science ad hoc, les cindyniques (du grec kindunos, danger)¹³, qui propose des outils et des concepts suffisamment abstraits pour renforcer la crédibilité de la profession. La construction de la fonction de risk manager passe aussi par l'objectivation de pratiques spécifiques. Il s'agit de rendre la gestion des risques indépendante des personnes qui l'exercent. Il faut qu'elle acquière son « inertie »¹⁴ propre, l'un des enjeux principaux du risk management à l'heure actuelle étant la formalisation et la transmission de « règles de l'art ». C'est notamment l'objectif de pratiques comme le retour d'expérience (REX), qui mise sur la reproductibilité dans des situations différentes des pratiques de gestion de risques. C'est aussi la fonction des nombreuses formations continues qui ont vu le jour (comme le CEFAR, Centre d'Etudes et de Formation pour la gestion des Assurances et des Risques ou les ARM, Associate in Risk Management) et qui ont pour but de diffuser un ensemble de dispositions communes. Le métier y est inculqué sous forme de schèmes de pensée et d'action (opposition risque/aléa ; fréquence/gravité ; risques purs/risques

¹³ Les cindyniques trouvent leur origine dans une initiative de l'ACADI (Association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès social et économique). En décembre 1987, l'ACADI organise autour de Georges-Yves Kervern un colloque inter-industriel consacré aux méthodes de contrôle des risques. A partir de cette date, un petit groupe d'experts, composé principalement de cadres issus de l'Ecole des Mines, commence à se réunir pour débattre de la question. Emerge progressivement l'idée de développer une science susceptible de rassembler l'ensemble des recherches sur le risque autour de quelques principes simples. En réalité, il s'agit déjà dans l'esprit de Georges-Yves Kervern de donner un fondement théorique à la fonction de « risk manager » qu'il a découverte aux Etats-Unis. En 1991, il crée l'Institut Européen de Cindyniques (IEC).

¹⁴ TRÉPOS, Jean-Yves, *La sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, 1996.

spéculatifs) et sous la forme d'une routine grâce à la mise à plat de méthodes de travail sous la forme de graphiques et de formules synthétiques. La gestion des risques y est souvent décomposée en quatre « moments » auxquels correspondent différents types d'outils. L'identification des risques d'abord, fait appel à des méthodes d'enquête telles que les « check list » ou les audits. L'évaluation des risques, c'est-à-dire la mesure de leur probabilité d'occurrence mobilise principalement des outils statistiques et ce que l'on appelle la « cartographie des risques ». Une fois les risques identifiés, il reste à les réduire par des actions de prévention ou de protection incluant la formation du personnel, des contrôles réguliers des opérations, etc. Et enfin, il faut les financer à travers des assurances ou des méthodes de transfert, de constitution de fonds spécifiques ou par la création d'une captive¹⁵ par exemple. Ce qui est donc recherché, c'est la généralisation du propos et des compétences, malgré l'aspect purement situationnel de la gestion de risques. Ce processus d'objectivation se produit aussi au niveau des modalités d'accès à la profession, avec la multiplication de formations initiales de 2^{ème} ou 3^{ème} cycle comme ceux de l'Ecole de Management de Bordeaux, de l'Université Paris-Dauphine ou de l'ENS Cachan. Le risk management se dote enfin d'institutions représentatives, comme l'Association du Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (1993), l'Association des anciens étudiants des ARM (1995) ou le Centre Européen de Prévention des Risques (1997). Ces institutions ont pour principal objectif de créer des réseaux et de défendre les intérêts de la profession, en participant notamment à la diffusion des savoirs et des techniques. Souvent spécialistes de l'image, les risk managers savent enfin que la

¹⁵ Une captive est un mode alternatif de financement des risques. Il s'agit d'une société d'assurance ou de réassurance créée par un groupe afin de couvrir ses risques en échange d'une prime.

reconnaissance de leur fonction passe par l'élaboration d'une représentation consistante d'eux-mêmes. Les multiples enquêtes auxquelles ils se soumettent qui ont pour objectif de dénombrer et de caractériser la population des risk managers - et dont ils sont souvent les commanditaires - n'ont la plupart du temps d'autre fonction que de proposer un tel stéréotype social. Il s'agit de réunir un faisceau d'attributs permettant d'élaborer le portrait robot d'un personnage qui n'existe pas encore dans l'inconscient collectif et de procéder, dans le langage d'Erving Goffman, à l'« accentuation dramaturgique » de leurs caractéristiques sociales. Qu'elles soient menées par des sociologues ou des cabinets de recrutement, ces enquêtes contribuent en effet à homogénéiser les compétences, les salaires ou encore les critères de recrutement et d'évaluation et donc à unifier le champ du risk management en créant des standards communs¹⁶.

Dans ce processus d'objectivation, les risk managers s'opposent à des fonctions externes ou internes à l'entreprise, comme le courtage, les directions financières ou juridiques ou bien même les ressources humaines ou encore la communication. Cette situation repose principalement sur la notion même de risque qui englobe des réalités très différentes : risques juridiques, techniques, humains, environnementaux, etc. Mais l'opposition la plus importante demeure celle avec les courtiers, personnages externes à l'entreprise, chargés de mettre en relation l'offre et la demande d'assurance. Fonction remise en cause par le développement du risk management qui est justement destiné à pallier les limites des assurances, voire à limiter leur rôle. Ce à quoi il faut ajouter qu'un grand nombre de risk managers étant issus du courtage, ils disposent des compétences et des contacts nécessaires à

l'achat d'assurances, ce qui leur permet généralement de se dispenser des services de courtiers. Ceux-ci résistent à la concurrence en développant leurs activités de conseil en gestion des risques, ce qui représente une aubaine pour les entreprises pour qui l'entretien d'un risk manager en interne est souvent plus coûteux. Le résultat de cette opposition est la croissance d'une population de risk managers à temps partiel ou en « freelance » qui proposent leurs services à différentes entreprises, profitant notamment du fait que les frontières du risk management ne sont pas clairement délimitées. En effet, les qualités exigibles d'un « bon » risk manager demeurent très floues et les barrières à l'entrée sont encore perméables, comme peut le révéler l'étude du marché du recrutement¹⁷. De nombreux jeunes s'y présentent sans disposer de qualifications spécifiques, attirés par ce que l'on présente souvent comme « un métier d'avenir ». Du côté des employeurs, les diplômés existant jouissent d'une reconnaissance inégale et ne font pas consensus. Et lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste de risk manager, ce sont surtout la bonne connaissance de l'entreprise et la capacité à avoir une vision globale des risques de celle-ci qui restent privilégiées. Les postes de risk managers restent donc en grande partie indissociables des personnes qui les occupent et, à ce titre, la gestion de risques ne constitue pas véritablement une profession.

S'intégrer dans l'entreprise

Si cette situation d'incertitude et d'absence de légitimité est caractéristique du groupe en général, elle est expérimentée de manières très différentes par les risk managers eux-mêmes. En effet, ils ont tous

¹⁶ C'est ce que faisait déjà remarquer Luc Boltanski à propos des enquêtes portant sur les cadres. Cf. BOLTANSKI, Luc, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.

¹⁷ Etude en cours basée sur une population « d'aspirants » risk managers, construite à partir de la plate-forme de recrutement proposée par l'AMRAE et de listes de jeunes entrants sur le marché du travail disposant de diplômes de gestion de risques.

à faire leurs preuves et à se justifier indéfiniment, traits typiques des positions dominées. Mais tous ne se heurtent pas à une remise en question de leur droit à exister. Car dans un groupe comme celui des risk managers, le fait d'occuper des postes nominalement identiques dissimule des différences objectives. Ils constituent une population disparate, aux caractéristiques sociales et aux parcours variés, distribuée dans des entreprises très différentes (il convient cependant de rappeler que si elles sont effectivement très différentes au niveau de leurs activités, ces entreprises partagent des points communs au niveau de la taille, du chiffre d'affaire, du nombre d'employés ou de la répartition internationale des activités, comme cela a été dit plus haut). Il n'est cependant pas impossible d'isoler un certain nombre de traits récurrents qui tendent à expliquer les différentes modalités d'intégration des risk managers tant dans leur entreprise, que dans le groupe professionnel et auxquels les transformations actuelles du travail donnent tout leur poids.

L'indétermination du poste, la logique des compétences, et les différentes modalités d'intégration

La fonction effective remplie par un agent est le produit de la rencontre entre un poste et un habitus. Ceci est encore plus vrai dans le cas de professions nouvelles, c'est-à-dire largement indéterminées¹⁸. Il est par exemple très rare que les objectifs de la fonction de risk manager soient fixés dans une définition de poste et c'est donc à l'agent qui l'occupe de se fixer un but précis. Ce phénomène est érigé en norme dans le monde de l'entreprise, au nom de l'autonomie des agents. Or, cette situation de flou fait que les agents, en fonction des dispositions (en partie acquises en dehors

du système scolaire) et des capitaux qu'ils peuvent investir dans un poste relativement indéterminé, vont plus ou moins parvenir à trouver leur place. Ce sont donc les différences sociales qui expliquent le degré d'intégration des agents. Celui-ci peut être mesuré par le salaire, l'influence et le rattachement institutionnel (direction générale, financière ou juridique par exemple), mais aussi par des éléments que révèle l'observation ethnographique, comme la densité du réseau, la proximité avec des individus « centraux » ou bien l'aisance à parler en public.

Les modalités d'intégration dans l'espace des risk managers se distribuent sur un axe qui va des positions les plus dominées aux plus dominantes, en fonction de différents facteurs. Le capital culturel objectivé, sous forme de diplômes notamment, y joue un rôle important, avec une opposition entre les titulaires de diplômes de grandes écoles ou de ce qui peut être associé à de grandes écoles (Sciences-Po Paris, HEC, Paris-Dauphine, etc.) le plus souvent complétés par une formation continue, et de l'autre les diplômes de droit ou d'économie, dépassant rarement le niveau de la maîtrise, obtenus dans des universités non-parisiennes (les origines parisiennes jouant, elles aussi, un grand rôle, notamment au niveau de la constitution du capital social). Il faut de plus souligner que le degré de reconnaissance dont jouit un diplôme est en grande partie fonction de l'état de la lutte pour la définition de la forme de capital légitime. Ainsi, on peut opposer les diplômes à composante plus économique ou purement pratique (comme le diplôme des ARM, Associate in Risk Management, ou celui de l'Institut Management des Risques) aux diplômes à composante plus « culturelle », plus proches de la recherche fondamentale (comme le diplôme du GRID, le Groupe de Recherche sur le Risque, l'Information et la Décision de l'ENS Cachan). Le capital

¹⁸ Sur ces deux points, lire BOURDIEU, Pierre, BOLTANSKI, Luc, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1975, n°2, pp.95-107.

d'internationalité¹⁹ contribue aussi fortement à cette opposition. Les agents formés aux Etats-Unis ou ayant travaillé à l'étranger jouissent d'un surcroît de crédibilité. Il faut aussi insister sur le rôle de la socialisation primaire des agents. Dépourvus du capital social et des dispositions mondaines appropriées - comme la capacité à « bluffer » ou le « bagout » - certains risk managers sont incapables de convaincre de l'utilité de leur fonction, qui peut pourtant déranger ou irriter, puisqu'elle exige des enquêtes internes souvent perçues comme attentatoires et qu'elle consiste principalement en un jugement qui, pour être reconnu de tous, nécessite un capital symbolique important. De plus, le risk management appartenant à ce que l'on appelle les fonctions non directement productives de l'entreprise, il est difficile de lui fixer un objectif précis (il s'agit d'éviter des pertes) comme d'en évaluer le résultat. C'est donc au risk manager lui-même de faire part de son bilan à la direction, bilan qui est l'objet de débats puisqu'il est avant tout basé sur des probabilités. C'est d'ailleurs ce que déclare l'un des enquêtés : « Le risk management a un terrible problème. Lorsque la culture de risk management produit des effets, ce sont des trains qui arrivent à l'heure, et on ne peut que très difficilement quantifier sa plus-value. S'il n'y pas eu de problème majeur, soit c'est que j'ai bien travaillé. Soit c'est que j'ai eu de la chance... C'est difficile à dire » (Christian J., Diplômé en physique et en économie à l'Ecole Normale Supérieure, risk manager dans un grand groupe du secteur des médias). Cette situation contribue à la marginalisation de certains risk managers au sein de leur groupe. On voit ainsi que le système basé sur la « compétence », censé permettre aux « ressources intrinsèques » de l'individu de s'exprimer, dissimule en réalité l'agent

¹⁹ Notion empruntée à Yves Dezalay. Voir notamment DEZALAY, Yves, « Les courtiers de l'international », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°151-152, 2006, pp.5-35.

socialement construit²⁰. Il renforce par ailleurs un sentiment d'individualisation des trajectoires déjà développé. Ainsi, l'indétermination du poste et le sentiment d'isolement sont fortement corrélés, comme l'atteste la déclaration suivante : « J'avais pas de références. Donc je ne pouvais pas mesurer ma façon de travailler. [...] Je n'avais personne qui me demandait vraiment... des comptes, des résultats... personne qui me fixait des objectifs. [...] Personne ne s'occupait de ce que je faisais de toutes façons. On ne me posait pas de question, on ne me demandait pas de comptes... J'ai plutôt eu de temps en temps besoin de rappeler que j'existais. Mais cela tient entre autres au fait que je suis dans un domaine où je n'ai jamais de patron. [...] En fonction de la matière, j'avais un interlocuteur différent. Je devais leur rappeler que j'existais en fait. Et ça c'était assez pénible... » (Marie B., diplômée d'un DESS de droit communautaire, risk manager dans une filiale française d'un groupe anglais de service aux entreprises).

Disparition des modèles hiérarchiques de pouvoir et sentiment de relégation

A l'indétermination des postes s'ajoute la disparition des structures hiérarchiques. En effet, ce que l'on a pu appeler la « révolution managériale » se base sur le constat de l'inefficacité des structures d'autorité traditionnelles. Au modèle du

²⁰ La prédominance de la « compétence sociale » (« opiniâtreté ») sur la « compétence professionnelle » (« formation », « enseignement spécifique »...) est d'ailleurs implicitement reconnue dans certains textes : « Il [le RM] devra donc être reconnu et accepté, disons d'abord grâce à ses qualités psychologiques, de communication et d'opiniâtreté (il doit savoir « vendre » son message), grâce, ensuite, à sa compétence professionnelle qui sera le fruit d'une expérience assimilée, précédée d'une formation de haut niveau. Sa formation universitaire devra être largement complétée par un enseignement spécifique de haut niveau » (LEMAIRE, Alain, « Quel avenir pour le risk manager ? », *Risques, les cahiers de l'assurance*, n°44, décembre 2000, pp.36-37).

pouvoir, distribué selon la place occupée dans une « hiérarchie pyramidale », elle oppose celui de l'influence, qui s'exerce sur le mode réticulaire. Et si la réalité ne correspond pas parfaitement aux descriptions offertes par les ouvrages de management²¹, celles-ci font figure d'idéal régulateur et offrent les cadres à travers lesquels on rend compte de sa propre expérience professionnelle. La littérature indigène fait d'ailleurs une grande place à cette culture des réseaux²². Le modèle hiérarchique, associé à un passéisme rétrograde constitue ainsi une sorte de repoussoir. Mais cette critique des formes d'organisation « pyramidales », dissimule souvent la conscience d'une relégation qui est justement liée à l'absence d'objectivation précise des rapports de pouvoirs. Ainsi, le risk manager, qui doit faire usage de sa seule « influence » pour accomplir sa tâche, se heurte parfois à une fin de non recevoir de la part des autres employés sous la forme d'un refus de diffuser l'information, de répondre à une enquête ou de tenir compte d'un avis. Comme le raconte un enquêté : « Nous apparaissions très peu dans les

²¹ A ce titre, la « révolution managériale » tout comme le « modèle fordiste » auquel elle est censée s'opposer constituent des idéaux-types plus que des réalités observables. Sur le décalage entre la révolution managériale comme norme et sa réalité effective, voir WOLFF, Loup, *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Rapport n°29, novembre 2006. Dans ce texte, l'auteur montre que, si il existe bien un décalage entre les nouveaux paradigmes du management et la réalité de l'entreprise, on trouve au niveau des positions les plus élevées de l'entreprise une véritable remise en question des formes traditionnelles d'encadrement.

²² Elle est abondamment décrite par la littérature spécialisée dans la gestion, et notamment dans LE SAGET, Meryem, *Le manager intuitif, une nouvelle force*, Paris, Dunod, 2003. Les ouvrages spécifiques au risk management lui font aussi une large place. On pense notamment à KERVERN, Georges-Yves, *La culture réseau : éthique et écologie de l'entreprise*, Paris, Eska, 1993. Or, ces ouvrages sont largement connus et discutés, du moins dans la population des risk managers, très attentive à tout ce qui se dit et s'écrit sur elle.

organigrammes, [...] nous exerçons très peu une autorité hiérarchique. [...] Sans proximité avec l'autorité du chef d'entreprise, qu'il soit président, directeur général, CEO, peu importe, le risk manager n'existe pas. Comme nous sommes hors hiérarchie [...] la plus forte sanction qui puisse nous arriver [...] c'est la perte de confiance de notre président qui dans ce cas là ne nous alimente plus et ne nous écoute plus et donc nous sommes marginalisés dans le système. Et dans ce cas là, nous savons qu'il nous reste à trouver un autre point de chute » (Claude G., diplômé de l'IEP Bordeaux, risk manager dans un grand groupe industriel du secteur du BTP).

Relativement indéterminé, le risk management apparaît donc bien souvent comme une fonction qui ne correspond pas parfaitement à l'image traditionnelle du travail, notamment au niveau du rôle que peut jouer celui-ci dans la construction de l'identité. Contrairement à d'autres professions, les risk managers ne jouissent pas de « l'effet de plaque » des médecins et des avocats²³. Il plane toujours un doute sur leur identité sociale et il faut souligner que le choix du titre à inscrire sur la carte de visite est à chaque fois l'objet de doutes et de débats. Peu reconnus au sein de leur entreprise, certains risk-managers, tentent de transformer leur marginalisation en retrait électif. Ils se décrivent comme des « empêcheurs de tourner en rond », des « poils à gratter » ou bien mettent l'accent sur la collaboration avec la direction et se décrivent comme des « conseillers du prince » (« Le risk manager c'est un chef d'entreprise délégué. [...] Nous sommes son ombre [...]. Nous sommes un peu les fous du roi », Claude G.). Ils cherchent dans les différentes théories de la « société du risque » les ressources argumentaires qui leur permettent de justifier leur existence. Ils se présentent aussi comme des « prophètes du risk management » qui se battent pour la « diffusion de la culture

²³ TRÉPOS, J.-Y., op. cit., p.78.

du risque ». L'exemple américain leur permet d'espérer indéfiniment une reconnaissance qui se fait attendre. Mais ces stratégies de « self-deception » dissimulent mal leur sentiment d'être tenus pour quantités négligeables et leur incertitude existentielle. Tendus, angoissés, tout les oppose à l'audace sereine des « dominants » dont le bon droit à exister ne semble jamais remis en cause. Ceux-là font plutôt preuve d'un cynisme lucide qui leur permet d'envisager la fonction de risk manager comme une position de passage ou de transition, et la regardent avec un détachement dont sont incapables ceux qui n'ont d'autre choix que d'investir tous leurs espoirs dans cette position. La différence entre ces deux modalités d'intégration est rendue très nette par l'observation ethnographique au sein de l'AMRAE. On y voit notamment que les mieux intégrés ont un rapport beaucoup plus instrumental à l'égard d'une association qu'ils considèrent uniquement

comme une source de « réseaux » parmi d'autres.

Dans le cas du risk management, le rapport au travail et l'identité professionnelle sont donc profondément influencés par la nature émergente de cette profession. L'absence de repères et la difficulté à s'inscrire dans une histoire collective sont en effet des données inhérentes aux fonctions nouvelles. Les catégories qui servent à organiser le monde de l'entreprise – compétences, réseaux, etc. – et le plus souvent présentées comme des avancées vers la rationalisation du travail, ne rendent pas les relations de travail complètement transparentes et permettent au contraire à des dispositions transmises hors de l'école de s'actualiser. Le fait d'être « hors organigramme », qui pour les mieux pourvus en différentes formes de capitaux est une expérience de liberté et de pouvoir, est donc souvent vécues par d'autres comme une expérience d'isolement et d'angoisse.