

Pourquoi et comment déployer un management des risques

>> Sous la présidence de Joachim Fernandes, président de la section Vaud de la SAQ, et avec une trentaine de participants, une intéressante conférence a été tenue par Pierre-Alain Rittiner, ingénieur en électro technique et membre du comité de direction de la SQS où il est le responsable francophone.

Un danger n'est pas encore un risque. Un risque, c'est l'expression agrégée d'un danger + de menaces liées au danger + d'une probabilité d'événements avec un ou plusieurs effets.

Risque = effet x probabilités qu'un événement se produise
Pour être en mesure d'évaluer un risque, chaque organisation doit connaître:

1. Sa liste des dangers/ menaces

Elle se base sur la connaissance de son contexte, sur sa situation, sur des études publiées.

Par exemple on peut distinguer les dangers/menaces:

- opérationnels (gestion de projet, processus de vente, RH, éthique, gestion de crise ...)
- financiers (liquidités, devises, solvabilité, garanties, prix et coûts ...)
- stratégiques (gouvernance, réglementations, politiques, sociétaux ...)

En RH, un danger serait par exemple un niveau de compétence inadéquat du personnel, la menace serait une mauvaise gestion des compétences clés ou une absence de gestion des successions

2. Des informations sur la probabilité qu'un événement se produise

On devrait se baser sur une bonne connaissance du contexte, du milieu, sur des données,

sur des statistiques publiées. On utilise généralement des échelles de 3 à 5 niveaux.

Chaque organisation doit créer sa propre liste des probabilités.

3. Les effets/gravité des événements potentiels

Chaque organisation doit également se créer sa propre échelle. Il faut pour ce faire disposer de données précises pour ne pas être subjectifs. Un événement est catastrophique par exemple s'il affecte 3 bénéficiaires annuels, ou s'il conduit à des décès, il est significatif s'il affecte 1/3 du bénéficiaire ou s'il conduit à des blessures graves sans conséquences durables.

Risque résiduel

Le risque zéro n'existant pas, il restera toujours un risque résiduel, et c'est à chaque organisation de décider ce qui est acceptable, ce qu'on doit réduire au maximum (soit de son occurrence, soit de ses effets) et comment. Et déterminer ce qu'on devrait transférer à une autre organisation, à un site de production ou dans un autre pays.

Pour rester pragmatique et pour tenter d'arriver à une vraie culture de «risk-thinking», avec une adhésion forte des collaborateurs, les organisations devraient utiliser un SWOT pour déterminer leurs listes et leurs grilles de dangers, d'événements



>> Pierre-Alain Rittiner, ingénieur électro-technique, membre du comité de direction de la SQS



>> Tristan Floch, chef QHSE chez APCO Technologies



>> Pierre Faivre, chef QHSE chez Promar Shipping Services

et d'effets, en utilisant 3 ou 5 niveaux de criticité. Un SWOT n'est pas une méthode d'analyse de risque, mais c'est un excellent outil de listage des dangers et des opportunités.

L'exposé s'achève par 2 présentations qui montrent con-

crètement l'importance de la culture du risque dans 2 entreprises à haute technologie et à très haut risque:

- Tristan Floch, chef QHSE chez APCO Technologies, leader dans les technologies aérospatiales et énergétiques

Dans cette autre industrie à haut risque technologique, parmi les nombreuses certifications requises, la EN9100 concerne les activités aéronautiques et spatiales, et intègre les nombreux facteurs humains. La sécurité au travail est intégrée dans toute analyse de risque des projets, et la communication ainsi que la «chasse aux risques» est un souci permanent. La norme ISO 27 001 (IT) est intégrée dans un registre des risques, ainsi que dans le plan de continuité.

- Pierre Faivre, chef QHSE chez Promar Shipping Services, leader dans les services pour les plateformes pétrolières

Dans cette industrie à haut risque (incendies, explosions ...), le risk assessment est un constituant complètement intégré au MOC – Management of Change. Une matrice de risque s'applique à toutes les fonctions opérationnelles dans les bateaux.

Tous les changements humains, organisationnels, environnementaux et technologiques, même temporaires, doivent être intégrés à la matrice de risque, et les pilotes ont l'obligation de cesser toute activité non conforme.

Pour ces 2 entreprises, il est essentiel que l'analyse de risques soit vivante et évolutive, intégrée à tous les changements techniques et organisationnels. Et chacune, à sa façon, a pu créer une culture de «risk-thinking».

**Texte et photos
Pierre Rosset**