



PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES

Nous allons présenter, à l'aide d'un schéma, le vocabulaire et les principes essentiels en matière de gestion des risques. Sans exclure les risques socio-économiques, le modèle d'approche s'adresse plus particulièrement ici aux risques chimiques, physiques et biologiques. Ce dernier s'appuie sur le principe de danger comprenant une source de danger, un vecteur et une cible. Le risque donne alors sa dimension au danger. Nous replaçons ici ce concept de danger et de risque associé dans un système plus large tel que l'entreprise. Nous décrivons alors ce que pourrait être une approche systémique de gestion du risque dans un système tel que nous pourrions le rencontrer le plus souvent, quel que soit le risque chimique et physique ou biologique considéré.

CARACTERISER LE SYSTEME

Dans une démarche de gestion des risques, il conviendra dans un premier temps de caractériser le système considéré.

LE SYSTEME

Nous entendons ici par « système » toute organisation structurée de manière ponctuelle et limitée dans le temps tel que le projet, ou bien de manière plus pérenne, reconnu juridiquement (une association, une collectivité, une institution, une société de services, une industrie, une nation...) que nous appellerons « entreprise ». Toute entreprise présentera une existence juridique (des statuts) et rassemblera un certain nombre de personnes organisées dans le but de produire un bien ou un service, en s'appuyant sur une certaine stratégie.

LES PROCESSUS

De manière schématique, le système est généralement décomposé en sous systèmes que nous appellerons des processus, en référence au vocabulaire du management par la qualité. En fonction des entreprises, la nature de ces processus diffère selon des activités et des motivations propres aux acteurs. Ces processus complémentaires décrivent et couvriront l'ensemble des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela comprend bien sûr le processus central de production de biens ou de services entourés de l'ensemble des processus complémentaires nécessaires, pouvant comprendre la direction ou le management, le marketing et commercial, les achats, les finances, les ressources humaines, la maintenance, la logistique, la gestion du système et le contrôle (qualité, santé, sécurité et environnement). Généralement, les processus s'organisent selon une cartographie dans la terminologie qualité. Combinés à une vision organigrammatique de l'organisation, cela déterminera ce que l'on appelle généralement une organisation « matricielle ». Elle combine une vision verticale selon l'organigramme hiérarchique et une représentation plus horizontale, du besoin du client à la satisfaction de ce même client. L'ensemble des processus compose le système. Nous pourrions qualifier ce niveau de tactique.

LES ACTIVITES

Chaque processus conduit à la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie selon un ensemble d'activités reliées entre elles et dont la réalisation mobilise différentes ressources humaines, matérielles. Le tout dans un système de valeurs financières, bien entendu, mais également sociales, culturelles, écologiques. La manière de réaliser ces activités est décrite dans des procédures, des modes opératoires et autres instructions, ou encore dans des formulaires qui, une fois complétés donneront les enregistrements. Cet ensemble activité, processus s'inscrit donc dans un système de management, et peut être décrit dans un système documentaire qui tente au mieux de modéliser l'action au plus juste des objectifs visés. Toute entreprise essaiera au mieux de développer son attractivité (satisfaire ses clients ou usagers) tout en étant compétitive (au meilleur coût) et en prenant



le minimum de risques c'est-à-dire qu'elle anticipera tout aléa susceptible de perturber l'atteinte des objectifs ou de modifier des états de choses que l'on souhaiterait préserver (par exemple un système écologique, l'intégrité physique des salariés ou encore un statut social).

REPLACER LE SYSTEME DANS SON CONTEXTE AU REGARD DE SES OBJECTIFS

Une fois le système décrit on replacera celui-ci dans son contexte au regard des objectifs qu'il poursuit.

HOMO ECONOMICUS

Si l'homme ne fait qu'un, il présente de multiples facettes que nous réduirons ici au nombre de trois. « homo economicus » l'homme est économique. Quel est le contexte économique de l'entreprise ? Le marché, les clients, les concurrents, les partenaires potentiels, les fournisseurs, dans un système déterminant une certaine valeur monétaire des choses y compris en matière de couverture financière des risques (assurance) à un instant donné et s'inscrivant dans une certaine tendance.

HOMO FABER

L'homme qui fabrique. Fondamentalement l'homme cherche un sens à sa vie. Dans notre société moderne le travail constitue un élément fondamental de la construction de ce sens et donc de son identité professionnelle telle qu'elle pourra se développer au sein de l'entreprise. Ce sens se construit au regard de l'ensemble, du contexte social (hiérarchie sociale, partenaires sociaux), culturel, du marché du travail, des métiers, des dispositifs de formation, de qualification, de diplôme.

HOMO ECOLOGICUS

L'homme est écologique, partie intégrante de l'écosystème. Cette dimension prend en compte plus particulièrement l'existence de l'homme dans l'ensemble du monde à la fois physique et vivant ou biotopes et biosphères, qui composent les écosystèmes. Ceci s'inscrit dans une certaine évolution et perspectives de développement, dont l'équation dépend de la disponibilité des ressources, de la qualité de notre environnement et du maintien de certains équilibres essentiels à la vie, à la santé, celle de l'homme et celle des écosystèmes.

HOMO SAPIENS

Pour citer Edgar Morin, l'homme est à la fois un individu physique, biologique appartenant à l'espèce humaine, partie intégrante de l'écosystème. L'homme est aussi un individu psychique et social, appartenant à un collectif avec son histoire, sa culture, ses croyances. L'homme écologique, social et économique ne fait qu'un dans une société de droit et de devoirs qui fixe les règles (politique, démocratie, loi, arrêtés, décrets, circulaires, normes), les règles du vivre ensemble.

SE DEVELOPPER DURABLEMENT

Forts de la connaissance de ce contexte économique, écologique et social, l'entreprise déterminera sa stratégie et ses façons de réaliser ses produits et services, créant ainsi certaines valeurs ajoutées au regard de ses parties prenantes c'est-à-dire ses clients et usagers, mais aussi au regard de l'ensemble des acteurs avec qui elle interagit et vis-à-vis desquels elle a une responsabilité à court terme mais aussi à long terme (les générations futures). Au-delà du respect des lois incontournables, elle se forge une éthique dans l'action, dans le développement des autonomies individuelles, des participations communautaires avec la conscience d'appartenir à l'espèce humaine.

LE RETOUR D'EXPERIENCE ET L'AMELIORATION CONTINUE



Dans un monde en perpétuel mouvement, la connaissance du contexte évolue en permanence au regard des retours d'expériences, les siens et ceux des autres, qu'il conviendra de formaliser et d'intégrer aux connaissances déjà acquises afin de pouvoir ajuster au mieux ses façons de faire.

EVALUER LES RISQUES

Après avoir bien défini le système, son contexte et les valeurs ajoutées qu'il souhaite créer, on peut alors engager un processus de gestion des risques en trois étapes que sont l'identification des dangers, la mesure et l'évaluation des risques, et enfin les préconisations qui permettront de réduire ces risques à un niveau de sécurité acceptable.

IDENTIFIER DES DANGERS

Le danger, situation dangereuse, ou cause capable de provoquer un dommage, décrit une situation dans laquelle un aléa est susceptible d'atteindre une cible, par exemple un train qui percute un véhicule sur un passage à niveau. L'aléa lui-même peut être décomposé en une source de danger, par exemple le train est un vecteur dont la puissance dépendra de la vitesse du train et de son poids, qui détermineront l'impact sur la cible, le véhicule et les dommages que cela peut entraîner. Dans le sens commun, les notions de danger et de risque sont étroitement associées. Dans le langage professionnel ce sont deux choses distinctes.

MESURER ET EVALUER LES RISQUES

L'identification des dangers conduit à une description de situations à partir de laquelle on va pouvoir, à l'aide de mesures, d'estimations, évaluer le risque de cette situation dangereuse : Le risque donne sa dimension au danger. Communément, on évalue le risque en termes de probabilité d'occurrences et de gravité des dommages et des conséquences : est-il probable qu'un véhicule se retrouve arrêté au milieu d'un passage à niveau juste au moment du passage d'un train ? On peut facilement imaginer, indépendamment de tout dispositif de prévention (signalisation, barrières...) que plus les trafics ferroviaires et routiers sont importants, plus la probabilité que le train percute un véhicule sera important. Si le train roule au pas, la gravité du choc sera limitée. Par contre si un train avance à grande vitesse, le véhicule sera pulvérisé et par conséquent la gravité sera importante. Dans cette situation, on parle de risques accidentels. Mais les risques sont aujourd'hui également diffus, c'est-à-dire qu'ils peuvent résulter d'une somme de petits flux ou aléa répétés qui peuvent conduire, à l'échelle de l'individu, à une dégradation progressive mais certaine de sa santé. Cela peut même aboutir à une catastrophe dite sanitaire lorsque plusieurs individus sont touchés (exemple de l'amiante). Dans ce cas, les concentrations et les durées d'exposition seront déterminantes dans la survenue du cancer de l'amiante. On intégrera également dans l'évaluation du risque la notion de vulnérabilité de la cible. Par exemple, quelqu'un déjà fragile des poumons pourra développer une prédisposition plus importante que d'autres au développement d'un cancer suite à l'exposition à l'amiante, pour une concentration et sur une durée équivalentes.

REDUIRE LES RISQUES A UN NIVEAU DE SECURITE ACCEPTABLE

Une fois les dangers identifiés et les risques évalués, qui sont le plus souvent hiérarchisés dans leur ordre d'importance au regard des objectifs et des états de choses à protéger, on engage alors l'élaboration d'un plan d'action visant à réduire ces risques en atteignant un niveau de sécurité acceptable. Ces actions peuvent prendre place en fonction de l'importance du risque à des niveaux opérationnels, mais également tactiques voire stratégiques. Pour illustrer ce propos, on pourra par exemple considérer à un niveau opérationnel une situation de contamination d'un bifteck haché par une bactérie indésirable, qui aura pour effet, suite à la consommation de ce bifteck dans une grande chaîne de restauration, de rendre malade gravement un consommateur, cette contamination le conduisant à la mort. Le diagnostic médical permettra de caractériser l'origine du décès, et ce dans une société



de communication et d'exigences croissantes en matière de risques. La chaîne de restauration pourra se retrouver sur le feu des projecteurs et ainsi boycottée par une partie de sa clientèle, ce qui entamera très sensiblement son chiffre d'affaires. On peut voir à travers cet exemple comment une situation opérationnelle peut avoir une incidence stratégique pour une entreprise. Il s'agira dans ce cas de mettre en œuvre à tous les niveaux de son organisation les moyens nécessaires pour réduire ce risque.

En général, ces actions de réduction du risque impliqueront dans l'ordre de réfléchir à des actions de prévision, de prévention, de protection, de limitation, et enfin de réparation.

PREVOIR

Prévoir ou « voir avant » implique, bien en amont du danger (ici à gauche sur notre schéma) de faire en sorte, si possible, que le danger ou la situation dangereuse soit éliminée. Pour reprendre notre exemple du train et du passage à niveau, il s'agira alors en amont de la conception de la route ou de la voie de chemin de fer, de faire en sorte qu'il n'y ait pas de passage à niveau mais plutôt un tunnel ou bien un pont éliminant ainsi le danger. Pour prendre un autre exemple, avant d'utiliser massivement un produit de remplacement de l'amiante, on prendra les précautions nécessaires pour s'assurer de son innocuité.

PREVENIR

Si l'on ne peut pas construire un pont ou un tunnel (par exemple à cause d'un coût trop important) on mettra alors en œuvre des actions dites de prévention primaires qui impliqueront la formation des usagers (code de la route, respect de la signalétique...), la mise en place de protection collective et de signalétique telles des barrières automatiques et des feux clignotants, le but étant que le vecteur ne rencontre jamais sa cible.

PROTEGER

En dernier recours, car on ne peut exclure que l'aléa ne rencontre pas sa cible, on pourra envisager des actions de protection comme par exemple des équipements de protection individuelle dans le domaine de la sécurité au travail : des masques adaptés pour éviter de respirer l'amiante par exemple. Dans le cas de la voiture, il s'agira des airbags et d'un habitacle renforcé par exemple.

LIMITER

L'occurrence d'un accident pouvant être exclue dans bien des cas, il conviendra de mettre en place une organisation qui, en cas d'accident, permettra de limiter les « dégâts ». Ce peut être la formation sauveteurs secouristes au travail, une organisation de gestion de crise par exemple pour notre entreprise de restauration collective. Cette organisation de crise aura pour objectif de limiter les conséquences de l'accident ou de la crise sanitaire. On est dans la prévention secondaire.

REPARER

Enfin on pourra mettre en place un dispositif de réparation des dommages, correspondant à de la prévention tertiaire. Par exemple, le système de sécurité sociale de la santé (assurance) qui permet à tous les salariés d'accéder à des soins fussent-ils coûteux suite à un accident du travail ou à une maladie professionnelle. Cela peut conduire également à des réparations devant la loi par condamnation par exemple de notre chaîne de restauration, celle-ci pouvant être mise en cause pour mauvaise gestion de la sécurité des aliments. Ceci peut conduire à des condamnations pénales et à des réparations financières (indemnités).

Une réduction du risque conduit le plus souvent à agir à tous les niveaux cités précédemment. La compétence des hommes impliqués dans cette gestion, chacun à son niveau, est un enjeu fondamental qui sera combiné avec un système de communications au sens large du terme performant et qui sera porté par l'organisation (le système) et le management (la manière



de conduire le système). Les systèmes de gestion des risques sont avant tout des systèmes communicants fondés sur une bonne connaissance du contexte, au regard des objectifs visés et s'appuyant sur des outils d'analyse adaptés aux enjeux.

CONCLUSION

La gestion des risques conduit à regarder l'activité sous un angle particulier : « Qu'est-ce qui pourrait faire que cela ne marche pas ? ». Elle peut être menée sur tous les processus et activités de l'entreprise en fonction des aléas (le feu, les produits chimiques...) et des cibles considérées (les hommes au travail, les riverains et l'environnement, les consommateurs).

Si la gestion des risques peut nécessiter des expertises particulières, il s'agira au final d'intégrer les nouvelles dispositions de réduction des risques dans les pratiques usuelles. Elles feront ainsi partie intégrante des « usages », et donc du métier : Il est d'usage de s'arrêter au passage à niveau comme il est d'usage de se laver les mains régulièrement et de travailler dans les locaux propres en restauration, en respectant les dates limites de consommation des aliments et la chaîne du froid.