

Plus d'informations sur la gestion des risques ? Présentation de la démarche :

Le principe de la gestion des risques

Elle repose à la fois sur :

A. L'appréhension de l'incertain (définir les risques à étudier)

Et sur :

B. Le déploiement de méthodes systématiques pour gérer les risques identifiés.

La démarche de gestion des risques est fondée sur l'identification puis le traitement, le tout dans une veille permanente.

Une fois les risques identifiés, ils seront traités de manière soit à :

- Les accepter, s'ils entraînent peu de conséquences pour l'entreprise
- Les éviter,
- Les réduire,
- S'en protéger.
- Les transférer, physiquement ou financièrement.
- Mettre en place des mesures de contrôle et effectuer périodiquement le cycle identification/traitement des risques.

Ces actions font intervenir des actions physiques (ex : mur coupe-feu), des mesures d'organisation (prévention ou transfert à un tiers) ou des actions financières (assurance, transfert financier).

Le traitement des risques n'est complet qu'avec la mise en place d'un dispositif de contrôle et de surveillance qui permettra de vérifier que les risques sont gérés et qu'ils n'évoluent pas dans le temps ou que l'entreprise n'est pas exposée à de nouveaux risques qu'elle n'aurait pas identifiés.

A. Méthodes d'appréhension des risques

La notion de « risque »

Le risque est défini comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs de l'entreprise ». Un risque est caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux.

Le risque est l'association de quatre facteurs :

1. Un danger, c'est-à-dire un événement redouté mais non-quantifié, dont la prise en compte dépend de la personne effectuant l'analyse (imagination dans les scénarios, systèmes de valeurs, convictions...)
2. Une probabilité de survenance : estimée à priori, relevée par l'expérience ou simulée par le calcul,
3. Une gravité ou un ensemble de conséquences, estimée par la personne conduisant l'analyse de risques, là encore ces conséquences dépendent de son expérience et de sa sensibilité
4. Une acceptabilité, la mesure de son acceptation par l'entreprise ou la société. Cette acceptation n'est pas forcément consciente et elle varie d'un risque à l'autre. En tant que société, nous acceptons difficilement les morts sur la route et engageons des campagnes importantes alors que les chutes de plain-pied sont bien plus ravageuses aujourd'hui en France.

Un risque est une situation qui a normalement une faible probabilité d'apparition ou de survenance. Il va s'agir d'une déviation par rapport à une situation estimée normale et maîtrisée ou situation de référence qui constitue le fonctionnement normal de l'entreprise.

En pratique, cette part d'incertitude est de l'ordre de quelques pourcents, si elle est plus importante, les situations dans lesquelles elle apparaît doivent être considérées comme normales et ne sont plus des risques.

Un risque peut être amplifié par des facteurs de risques. L'évaluation de sa probabilité et de son impact fera l'objet de choix d'échelles de mesure. Ces échelles peuvent être qualitatives ou quantitatives selon la destination finale du travail d'analyse des risques : s'agit-il de mettre en perspective les risques et de proposer des choix de priorité de traitement ou bien s'agit-il de dimensionner des choix ou de s'assurer que la survenance d'un catastrophique (ex : diffusion de produits dangereux dans l'air) reste extrêmement faible.

Identification du risque

Identifier les risques tient de l'empirisme si on prétend le faire seul. Ce ne sont pas les risques courants de son propre métier qui font chuter, mais ceux des domaines avec lesquels on n'est pas familier.

Une bonne identification des risques est un travail collectif, multidisciplinaire et multiculturel.

Il y a trois grandes pistes d'identification des risques :

1. Risques historiquement identifiables

Il s'agit de situation déjà survenues dans l'histoire et pour lesquelles on dispose de données à la fois en matière de fréquence et/ou de gravité, même si ces données fréquence/gravité sont connues de manière approchée.

Par exemple : chutes de plain-pied, incendie, casse mécanique, rupture de barrage...

Il s'agit aussi de situations discernables au travers des normes et règles qui sont en général fondées sur des retours d'expérience.

2. Retour d'expérience

C'est une variante des risques historiquement identifiables mais elle est conduite soit au niveau de l'entreprise ou d'un groupement d'organisations similaires (syndicats, groupements...). Un recensement des situations de défaillance réelle ou de quasi-défaillance est effectué. L'analyse des retours permet de faire émerger des situations qui n'ont pas forcément été identifiées par les gestionnaires de risques parce qu'ils les méconnaissaient, parce qu'elles échappaient à leur contrôle ou parce qu'elles sont peu fréquentes.

3. Risques méthodologiquement identifiables

Il s'agit de risques identifiés par des démarches d'approche systématique consistant à imaginer ce qui pourrait aller de travers, en s'intéressant par exemple à :

- Une défaillance sur les caractéristiques physiques des flux entrants/sortants ;
- Une défaillance sur l'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels et les technologies ;

Un problème sur le mode opératoire, la logique du processus et la recherche et développement.

- Un problème sur les interventions humaines. C'est en général, la cause la plus fréquente, soit au travers d'une action mal faite ou d'une action non-réalisée.
- L'environnement (physique ou légal ou humain), le positionnement, le contexte.

Facteur de risque

La probabilité de survenue d'un risque peut être modifiée par un facteur de risque. C'est un élément susceptible d'influer sur la survenance de l'accident.

Les facteurs de risque se qualifient par :

- Leur domaine : humain, culturel, matériel, risque toxique, risque thermique, risque d'explosion, risque juridique, etc.
- Ou par l'endroit où ils s'appliquent : un projet, une organisation...

Ils se quantifient en niveau d'incertitude et/ou de complexité. Ils interviennent sur la probabilité d'occurrence.

Evaluation de l'impact et gravité

Un événement n'est perçu comme un risque que dans la mesure où il peut avoir un impact (négatif) sur l'atteinte d'un objectif que l'on cherche à réaliser, ou sur une valeur à laquelle on adhère et que l'on veut respecter dans son activité.

L'appréciation d'un tel impact est par essence subjective même si elle peut être mesurée sur une échelle objective – l'échelle est en elle-même la conséquence des choix de la personne voulant mesurer l'impact : elle dépend de ses points de vue, de ses valeurs et de l'importance qu'elle accorde au projet/choses pouvant être affectées.

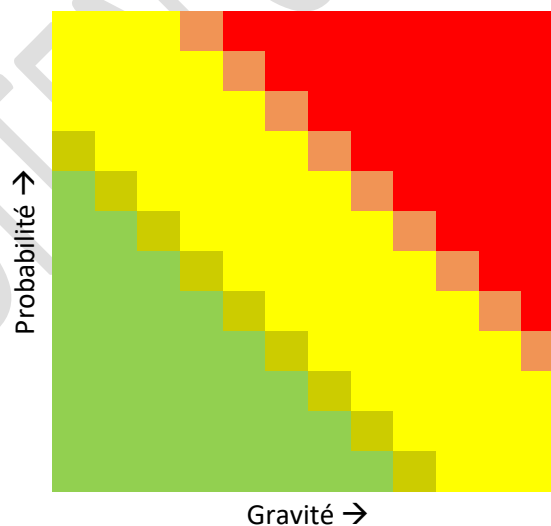
B. Déploiement des méthodes systématiques de traitement des risques

Une fois les risques identifiés et classés en fréquence/impact, il faut les gérer en utilisant plusieurs étapes :

1. Définir les priorités de traitement
2. Accepter les risques
3. Neutraliser, éliminer les risques
4. Prévention
5. Protection
6. Transfert
7. Contrôle

1. Priorités dans la réduction des risques

- Les risques acceptables sont peu fréquents et peu graves (vert).
- Les risques fréquents et graves sont inacceptables (rouge), à éviter, supprimer ou transférer.
- Entre les deux, il faut gérer les risques (jaune) en réduisant leur fréquence, leur impact, en les supprimant ou les transférant.



Après évaluation individuelle de chaque risque, on peut les comparer pour établir des priorités. Les risques à traiter en priorité seront les risques fréquents et graves mais

on peut aussi choisir de traiter d'autres risques en parallèle si les mesures à mettre en place sont d'un faible coût organisationnel ou économique.

Gestion qualitative de l'analyse de risques

Il s'agira généralement d'attribuer une probabilité de survenance et d'estimer la gravité de l'événement redouté. Ces estimations sont faites de manière empirique, sur la base de l'expérience d'une ou plusieurs personnes.

Le but plutôt que d'évaluer précisément un ou des risques est d'avoir un système de classement qui permettra de choisir des priorités de traitement.

Ce classement sera fait en utilisant un tableau.

Le risque de cette méthode est que toutes les études montrent qu'un individu a tendance à surestimer l'occurrence de situations entraînant des pertes de faibles ampleurs (situations courantes de la vie quotidienne) et qu'il sous-estimera fortement la probabilité de survenance de scénarios à incidence forte. Cette méthode peut conduire à prioriser des situations d'impact faible au détriment des situations pouvant avoir des effets très forts car estimées peu fréquentes.

C'est ainsi que l'on souscrira plus facilement une garantie de perte sur un téléphone qu'une garantie équivalente sur un matériel beaucoup plus important pour l'activité de l'entreprise par tendance à minimiser sa probabilité de panne ou perte totale.

Cette gestion qualitative n'est acceptable que dans des situations où les risques ne deviennent pas réellement catastrophiques. Elle serait impensable pour le dimensionnement de la sécurité d'un équipement nucléaire ou d'un barrage mais elle parfaitement admissible dans la vie de la plupart des organisations ne manipulant pas de substances extrêmement dangereuses ou n'exposant de nombreuses personnes à des situations de danger extrême.

Gestion quantitative des risques

Il s'agit là d'évaluer les fréquences de survenance d'un risque d'une manière rigoureuse, soit par appel à l'expérience documentée ou bien en effectuant des tests. Ceux-ci vont donner des fréquences de récurrence qui permettront de calculer des probabilités d'occurrence selon des méthodes jugées fiables et reproductibles.

Cette gestion qualitative est nécessaire pour les risques ou installations pouvant affecter de très nombreuses personnes. Le fait d'avoir plusieurs intervenants, des données relevées d'expérience ainsi que des démarches rationalisées est un facteur de fiabilisation réduisant l'incertitude mais ne la supprimant pas totalement.

Certains événements restent difficiles à prévoir tout simplement parce qu'ils échappent à notre perception du monde quotidien : gestion terroriste avant les attentats du 11 septembre 2001... D'autre le sont parce qu'il n'existait pas de précédent : envoi de personnels dans l'espace, premiers vols en avion...

Mesures de traitement du risque

2. Acceptation

Le risque global est trop faible pour justifier le coût d'une réduction ou d'une autre mesure

L'acceptation d'un risque fait suite à une étude qui établit que le risque est suffisamment faible dans ses conséquences physiques ou financières pour pouvoir être supporté par l'entreprise.

3. Neutralisation/ Elimination des risques prioritaires

La neutralisation des risques se fait par la recherche de toutes les barrières de prévention et de protection, qu'il est possible d'identifier pour éviter la production d'événements et leur enchaînement.

L'idéal est de faire en sorte que le risque n'existe plus parce que l'on arrive à supprimer la cause du risque, par exemple ne pas se placer dans un couloir d'avalanche.

On peut ensuite le réduire en fréquence ou en intensité : déclencher régulièrement des départs d'avalanche tout en restant dans le couloir. Mais on reste exposé à une situation catastrophique survenant naturellement ou un raté d'organisation : le pisteur n'est pas là un matin et une avalanche se déclenche après. On peut aussi s'en prémunir dans ses conséquences financières en s'assurant contre le risque d'avalanche ou en prévoyant une épargne suffisante pour engager les réparations.

4. Prévention

Empêcher que l'événement redouté se produise

La prévention consiste à diminuer la probabilité d'occurrence du risque en diminuant ou supprimant certains des facteurs de risque.

La prévention est une bonne stratégie en termes de mobilisation de ressources car elle sera souvent relativement peu coûteuse : il s'agit fréquemment de mesures organisationnelles. Par exemple, former le personnel aux position ergonomiques, choisir une méthode de fabrication sans solvant ou avec des dispositifs de sécurité (barrières).

La prévention peut se faire par "évitement", en ne pratiquant pas l'activité mais en faisant appel à un fournisseur ou un sous-traitant qui l'exerce et qui a investi dans sa propre sécurité (c'est un transfert de risque). L'entreprise réduit ses marges de ce fait mais évite l'exposition catastrophique. Ex : manipulation de produits chimiques dangereux, de colles irritantes pour les voies respiratoires...

La prévention peut aussi se faire en refusant tout simplement de réaliser certaines activités. On choisit le procédé le moins dangereux pour éviter le risque (ex : utiliser des peintures à l'eau au lieu de peintures avec solvants organiques ; construire en maçonnerie béton plutôt qu'en panneaux sandwichs combustibles).

5. Protection ou réduction du risque

Diminuer les conséquences de l'événement redouté

Au-delà des actions préventives, des actions correctives peuvent être mises en place pour limiter les conséquences de l'événement ou de la matérialisation du risque. Il s'agit d'une réaction avant ou après l'événement. Par exemple : placer des barrages aux entrées d'un bâtiment pour éviter l'inondation ; mettre en place un mur-coupe-feu ; arroser l'incendie avec des produits extincteurs...

Minimiser l'impact est une stratégie efficace, si l'on ne peut pas empêcher le risque lui-même, en agissant sur ses conséquences. C'est par exemple l'intérêt d'un système sprinkler dans une usine, il n'empêchera pas le départ de feu mais il luttera contre sa propagation et réduira ainsi les pertes. Eviter le risque d'incendie aurait sans doute nécessité des travaux ou réorganisation très importants. L'installation d'un système sprinkler certes coûteuse permet de ne pas modifier les bâtiments et les systèmes de production.

6. Transfert

Transformer l'aléatoire en surcoût déterminé

Ce transfert, consiste non pas en diminuant la probabilité ou les conséquences, mais en transférant certaines de ses conséquences à un tiers qui les accepte en contrepartie d'un prix jugé acceptable.

C'est le cas de l'assurance, qui n'empêche pas l'accident mais qui vous propose une indemnisation pour les pertes subies. S'assurer est le dernier moyen de traiter les conséquences d'événements aléatoires complètement subis. Il existe d'autres solutions financières (avoir son propre bas de laine pour le cas où, vendre son risque à un tiers qui ne soit pas assureur...).

On peut mettre en place des clauses de renonciation à recours qui interdisent les parties contractantes de se rechercher en responsabilité après la réalisation d'un risque.

On peut aussi créer des clauses de limite de responsabilité

Ce transfert s'effectue aussi lorsque l'entreprise sous-traite l'activité à risque sous une forme ou une autre, pour autant que l'on prenne un sous-traitant de bonne qualité.

7. Contrôle

Les mesures de réduction de risque ne sont pertinentes que si elles sont contrôlées.

Ce contrôle s'organise en deux temps : par l'application de mesures permanentes destinées à vivre avec le risque ; par une vigilance constante pour vérifier si le risque est toujours présent et n'évolue pas.

Mesures de contrôle

Une fois qu'elles ont été définies, les mesures de maîtrise de risque doivent faire l'objet de contrôles au même titre que n'importe quelle autre disposition prise par l'entreprise :

- Pour s'assurer que les dispositions sont connues et appliquées par les opérateurs eux-mêmes, via une formation initiale et des actions de sensibilisation périodiques.

- Pour s'assurer que l'encadrement veille à l'application de ces dispositions dans la vie de tous les jours, et qu'il est capable de détecter et corriger les écarts.
- Pour contrôler la solidité et la permanence des dispositions précédentes, des audits réguliers devront être réalisés et des mesures prises le cas échéant.

Réexamen périodique des risques

Le contrôle périodique doit également porter sur les risques identifiés, de manière à s'assurer que les dispositions prises (ou l'acceptation réalisée) restent pertinentes et suffisantes par rapport à l'actualisation de ce risque.

Dispositions de surveillance

Les risques doivent faire l'objet d'un suivi statistique régulier, de manière à vérifier que la fréquence d'occurrence reste dans les limites fixées.

L'exploitation de ces statistiques peut conduire à définir des tableaux de bords et des niveaux d'alerte, ou se limiter à un examen périodique. La surveillance statistique peut être une obligation légale, par exemple dans le cas des accidents du travail.

AUDITEN COURTAGE est à votre écoute au **04 94 92 63 12** pour vous conseiller et vous assister dans vos démarches de traitement des risques.

conseils@auditen-courtage.fr