



Séminaire

"GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES EVOLUTION ET PERSPECTIVES"

Mardi 22 novembre 2011

Débat avec Jean-David Darsa

(Dirigeant de RISKEAL - Consultant en prévention des risques)

Question.- Merci de votre présentation très lucide et très intéressante de l'entreprise et de sa structure.

Qu'existe-t-il pour les individus d'une organisation pour évaluer un risque ? Car en tant qu'individu et collaborateur, on travaille avec des collègues, on fait partie d'un processus, d'une chaîne. Si on commet une petite faute, elle peut rester anodine, mais si votre collègue en fait aussi, cela peut provoquer une réaction en chaîne. Quels instruments sont donc disponibles pour un individu dans une organisation ?

M. DARSA.- C'est une très bonne question. Comment l'acteur tout seul dans son monde est-il capable de maîtriser au mieux ses propres risques ?

Je vais revenir sur cette démarche méthodologique. Le premier travail va être d'identifier les enjeux. Là encore, le vrai problème quand on travaille à cette phase de l'identification de l'acteur qui, au quotidien, va séquencer un certain nombre de tâches et d'actions, c'est comment va-t-il, lui, pouvoir avoir une lecture critique de ces enjeux principaux ? C'est la vraie difficulté.

Nous sommes tous en action, dans ce que l'on appelle dans une zone de confort. Nous avons une formation, un bagage technique, une pratique, une expérience qui nous amène à considérer que nous sommes en maîtrise de notre action quotidienne sur laquelle nous allons perdre notre capacité à questionner notre pratique. Je vais revenir sur cette notion de sens critique.

La vraie difficulté, c'est d'une part, d'avoir une lucidité pour questionner sa pratique. Quand, depuis 5, 10, 15 ans, vous faites la même chose au quotidien sur dix processus différents, vous allez avoir beaucoup de difficultés à sortir de votre zone de confort et être capable de questionner votre pratique. Au-delà de cette identification des fragilités auxquelles vous pouvez potentiellement être confronté, la vraie difficulté c'est d'être capable d'avoir le principe de contagion. En faisant l'action X ou Y, est-ce que je peux potentiellement, grâce à la conjonction de l'action d'un collègue à côté de moi, provoquer un désastre à l'autre bout de la maison ?

Cette problématique de la contagion de l'action est extrêmement difficile. Le seul conseil que je peux donner aux acteurs, c'est d'une part, d'avoir une lecture très critique, une vraie cartographie de leurs propres risques opérationnels. Faire un inventaire très précis de votre métier, de votre fonction, de mettre dans le cadre de votre définition du job l'intégralité des processus sur lesquels vous avez un impact, de décliner vos différents modes opératoires pour comprendre vos vraies fragilités, de faire lire par un tiers, voire par plusieurs tiers, les principaux enjeux que vous avez pré-qualifiés et d'avoir un sens critique apporté par d'autres sur vos propres enjeux.

Ensuite, on essaie de bâtir une lecture transversale de votre pratique. En gros, essayez d'identifier le domaine des possibles qui, pour vous, a du sens ; allez le faire lire aux quatre coins de la maison. Allez "faire lire" votre copie, votre perception de vos enjeux principaux par quatre, cinq ou dix départements différents de l'entreprise pour voir si tout le monde serait éventuellement susceptible de contribuer à votre réflexion et notamment de vous mettre en lumière que lorsque vous avez fait l'action 212, vous pouvez peut-être avoir un impact à l'autre bout de la maison dont vous-même n'avez bien sûr pas conscience.

Lorsqu'on travaille cette question du risque, il est important d'avoir une vision extrêmement lucide de votre propre zone de confort -c'est très difficile- et de pouvoir en permanence enrichir votre vision de vos risques grâce aux autres.

C'est la transversalité et l'interaction avec d'autres acteurs qui vont vous amener à éclairer les zones de fragilité principales dont vous n'avez très certainement pas conscience. On se rend compte

d'ailleurs, dans les entreprises –je fais beaucoup d'interventions en organisation– que l'on est tous, si possible, dans un rapport technique au métier. On a une maîtrise technique de l'enjeu, du métier, de notre quotidien, sans aucune vision d'une manière assez marquée de l'impact de ce que l'on est en train de faire aux quatre coins de la maison.

Toute la difficulté consiste à bâtir cette connaissance transversale de l'impact. Cela prend beaucoup de temps. On arrive à l'appréhender par des cartographies et on va avoir une approche processus totalement transversale pour essayer de dire quel est l'impact de l'action X ou Y à l'autre bout de la maison.

En termes d'outils, le vrai travail est un travail de lucidité sur sa propre zone de confort. C'est le plus difficile et être aussi capable d'aller expliquer à un tiers "*voilà ma vision de mes enjeux principaux, qu'est-ce que tu en penses ?*" Ce rapport pragmatique et cette humilité de l'acteur par rapport à son job et la manière dont il le pratique au quotidien est une dimension qui n'est pas forcément la réalité pour tous les acteurs de l'entreprise. Ils ne vont pas aller frapper à la porte pour savoir si leur prise de décision était bonne et si elle peut engendrer un impact. Là encore, dans un contexte, vous êtes dans des organisations trop souvent trop cloisonnées sur lesquelles il n'y a pas cette interaction permanente des enjeux, des pratiques opérationnelles de Pierre qui peuvent impacter Paul.

Question.- Merci pour votre intervention. Vous avez évoqué les nombreux process qui peuvent infantiliser à la longue nos collègues. Vous avez parlé de la perte de sens critique, du bon sens, et dit également que c'était un sujet peu traité.

En fait, dans les écoles de management, de commerce, ou à l'arrivée en entreprise, que fait-on ? On norme les gens, on les standardise. Rien ne doit dépasser. Évidemment, comment un collègue va-t-il prendre le risque de donner un avis, quel qu'il soit, puisqu'on lui a appris qu'il devait respecter les procédures et les process, et ne prendre aucune initiative surtout mais garder ses idées pour lui ?

Hier, on évoquait le cas de la navette Challenger, où l'on est allé jusqu'à l'accident, car des personnes de la chaîne dans l'entreprise ont été défaillantes. Si un maillon de la chaîne claque, toute la chaîne tombe, c'est cela le risque.

Comment faire pour redonner du sens à cela, puisque quelqu'un qui ose parler, se met en danger ?

M. DARSA.- Absolument. Effectivement, on formate le rapport au risque par nature. Le jeune diplômé qui sort de l'école va, par nature, devoir appliquer à la lettre l'esprit et la lettre de la norme que l'on va lui imposer. Le principal enjeu va être un enjeu RH. Le cœur du sujet va être la manière dont notamment les Ressources Humaines vont bâtir le rapport à la responsabilité, le rapport à la délégation et le rapport à la sanction.

Pourquoi un acteur ne va-t-il pas oser sortir d'une procédure ? Parce qu'il a peur de la sanction, parce qu'il ignore la sanction ou qu'il va surestimer l'impact s'il fait quelque chose d'éventuellement rédhitoire dans le cadre du non-respect de la procédure. A partir du moment où la fonction RH va démystifier le rapport à la sanction, va commencer à expliquer qu'on a le droit de faire des erreurs, que ce n'est pas parce que vous êtes en refus de procédure ou d'impact que vous allez peut-être être dehors, demain, vous allez bâtir une relativisation du rapport à la sanction. Vous allez pouvoir commencer à nourrir la capacité de l'acteur à éventuellement remettre en place un certain sens critique.

Tout l'enjeu, ce n'est pas uniquement la capacité de l'acteur à remettre en cause la procédure. C'est l'endroit où il va le faire. C'est de quelle manière il va pouvoir effectivement questionner une pratique, un mode opératoire, une procédure, apporter son expérience, sa vision et amener sur la table le sujet à traiter. Ne pas décréter lui-même qu'il va désormais sortir de la norme et être peut-être exposé à une sanction mais voir de quelle manière il peut améliorer la norme dans le cadre de dispositifs existants qui permettent ce partage de vision et de connaissance.

La vraie question, malgré tout, de mon point de vue, est un enjeu de rapport à la sanction. Quand on donne la vision sur la sanction de l'acteur, on libère le sens critique.

Toute la problématique, c'est comment mettre en cohérence, le niveau de responsabilité et de délégation que l'on attribue à l'acteur quel qu'il soit, la délégation qu'on lui donne à faire ou à ne pas faire de manière normée. Là encore, pourquoi beaucoup de personnes refusent de prendre des décisions ou de réaliser des prises de risques ? C'est parce qu'on n'a pas qualifié leur capacité à prendre des décisions.

Il faut normer la prise de décision, normer la délégation à prendre la décision et ensuite, donner la visibilité sur la sanction latente au cas où. Si on ne donne pas ces trois dimensions au salarié, quel qu'il soit quand il sort de l'école, la seule chose qu'il va faire, c'est suivre la norme et ne jamais questionner ses capacités à remettre en cause la norme, compte tenu de sanctions théoriques, hypothétiques, fantasmées. Toute la question, c'est comment donner du sens à la responsabilité et ce rapport entre la cohérence de la responsabilité que l'on me donne quand je mets un pied dans l'entreprise et la sanction à laquelle je m'expose si je sors de la norme.

C'est là où les RH ont un rôle essentiel. Les RH ont un rôle essentiel à jouer, parce qu'ils sont les porteurs du sens et surtout de la cohérence entre la responsabilité donnée dans le cadre de la définition de poste pour lequel vous avez été embauché, dans lequel vous êtes en responsabilité et la sanction inhérente à la responsabilité. On est, là encore, toujours dans un problème de cohérence. On ne peut pas me donner de délégation ou de responsabilisation si, en face de cela, je n'ai pas de sanction.

Si on ne me donne pas de lecture de la sanction en cohérence de la délégation ou de la responsabilité que l'on me donne, je vais tout de suite me précipiter dans ma zone de confort : je respecte la procédure et je ne mets pas en cause, ce que je dois, par nature, respecter, qui tombe sous le sens, qui est un superbe document papier ou informatisé, qui décrit la manière dont je dois pratiquer.

On ne peut pas bâtir ou libérer le sens critique de l'acteur si on ne lui donne pas la vision de la sanction posée à sa responsabilité. Les RH ont un enjeu essentiel.

M. CADOREL.- Je trouvais intéressant de vous inviter à participer à notre séminaire car vous intervenez auprès des PME, des petites structures où il semble y avoir une cohérence et une lisibilité, lorsque vous devez faire face aux risques. C'est évident et tangible. L'équipe qui travaille, ce sont vos collègues, et vous comprenez bien votre intérêt à faire les choses le mieux possible.

Dans de grandes ou des hyper structures comme les nôtres, ces sommes de risques ne deviennent-elles pas quasiment exponentielles ? Ce n'est en rien une progression linéaire et de plus chaque entité de l'entreprise les cache, ce qui fait qu'au final, on obtient un cumul d'incertitudes, un manque de lisibilité et de simplicité de la réalité à analyser.

Je suis sûr qu'à partir du moment où ces risques sont formalisés, simplifiés, ce ne sont plus des risques. Je ne demande pas une transparence totale qui serait irréaliste, mais au moins qu'on donne du sens et qu'on remette l'acteur, l'employé, dans la boucle. Pourquoi ne pas expliquer simplement que l'on gagne en force en étant humble et en redonnant à chacun une forme de pouvoir individuel ?

M. DARSA.- J'ai beaucoup travaillé dans les grandes entreprises mais pas uniquement et aujourd'hui, c'est plutôt de la PME ou du groupe de 200 ou 300 personnes, mais pas de multinationale.

A quoi renvoie cette question du risque ? Vous vous appelez Air France-KLM. Vous êtes des techniciens de l'aérien. Vous êtes des spécialistes du transport aérien. Vous avez fondamentalement un rapport technique à votre environnement. Le déploiement d'un système embarqué, la maîtrise

d'une maintenance d'un système complexe, être capable d'aller à un flight level 320, poser 300 personnes en temps et à l'heure, c'est un geste fondamentalement technique.

Le rapport au risque que vous allez nourrir, culturellement, à mon sens même si je ne connais pas vraiment Air France, opérationnellement, c'est que vous allez considérer que toute expression de risque ou toute identification du risque remet en cause ce que vous êtes, votre expertise technique propre. Si vous rajoutez à ce facteur, dans ce rapport individuel au risque, une multi structure, comme vous dites, extrêmement cloisonnée, organisée, fragmentée, sécurisée avec toute une mécanique de gouvernance de la compétence et de gouvernance, notamment, de la sanction ou de la progression, on sait bien qu'on fait carrière chez Air France et qu'on a dans cette vision et ce rapport au job, cette perspective long terme, on va avoir un rapport au risque qui va être par nature sclérosé. *"Je vais mettre un beau chapeau sur mon risque, à cet endroit, parce que j'ai, derrière, une perspective de carrière, parce que j'ai, derrière, une remise en cause personnelle à soulever ce problème. Considérant que si je soulève le problème, ce n'est pas le problème que je mets en lumière, c'est ma compétence technique propre."*

Pour démystifier ce rapport au risque, il faut justement totalement bâtir. Je reviens sur ce que l'on disait à l'instant sur ce rapport à la sanction. Qu'est-ce que cela coûte ? Quand vous êtes dans des entreprises totalement transparentes où vous allez être notamment mesuré sur votre capacité à identifier les problèmes. Chez General Electric, que j'ai bien connue pendant plus de dix ans, on est dans des structures de cette nature qui, culturellement, vont cultiver votre capacité à remettre en cause vos pratiques et notamment à identifier des fragilités. On va valoriser cette dimension. Quand vous êtes dans cette mécanique, tout le monde va être en amélioration continue et vouloir tuer dans l'œuf les risques qui ont été identifiés, sans considérer que le risque que j'ai identifié, c'est parce que j'ai mal fait mon travail. Non. Je vais nourrir la pérennité de l'entreprise en mieux travaillant le risque que j'ai identifié.

Quand on est dans un monde où l'on fait carrière, où le rapport au risque est perçu non pas comme un rapport système ou un risque système mais un risque individuel associé à sa compétence propre à faire ou à ne pas faire, c'est un problème culturel. Si vous injectez à cela la gouvernance de la structure et les problématiques de transversalité toujours extrêmement complexes dans des organisations telles que la vôtre, on arrive effectivement à un monceau de risques existants, rémanents, permanents, que personne ne traite de manière dédiée en transversal, compte tenu d'enjeux tant personnels que conceptuels dans le rapport au risque. C'est clair. C'est très compliqué.

Pour résoudre le problème, tenir la vraie parole de la vérité, je le répète, tient essentiellement à la vision que l'on donne à la sanction. Quand on a éclairé l'acteur sur la sanction possible et le fait de dire "même si vous levez la main mais si vous participez à un comité de sécurité, vous allez dire une parole vraie qui ne va pas forcément faire plaisir", quelle est la sanction en parallèle quand vous donnez cette lecture, le problème est résolu, en partie.

M. CADOREL.- J'ai l'impression qu'on est dans une entreprise où la sanction doit exister, mais qu'elle est relativement modérée et expliquée. J'ai le sentiment qu'on est plutôt à l'écoute des gens. Quand il y a des erreurs ou des fautes, on ne veut surtout pas en parler ni se servir de ces enseignements. Chaque fois qu'on a des incidents et qu'on fait des rapports, au lieu de se servir de ces éléments pour vraiment les mettre sur la table, on n'avance pas parce qu'on ne communique pas là-dessus. Nos faiblesses ne peuvent pas devenir des forces à partir du moment où on ne se remet pas en cause !

M. DARSA.- Absolument.

M. CADOREL.- Comment peut-on changer cette mentalité ?

M. DARSA.- Dans ce rapport à la prise en charge du problème, il faut accepter de regarder la réalité. D'abord, cela doit venir d'une impulsion forte de la gouvernance. Si cela ne vient pas de tout

là-haut, il ne se passera rien. Il faut que vous ayez une véritable volonté politique d'impulser une dynamique de progrès. Cela peut notamment passer par cette définition d'une politique "risque" normée avec notamment la mise en place d'outils qui permettent de libérer la parole.

La première étape va être de pouvoir libérer la parole dans l'organisation, au titre de cet enjeu du risque. Si cette impulsion ne vient pas du haut, elle ne viendra pas du bas. Il doit y avoir effectivement dans la réflexion de la gouvernance du risque dans l'entreprise, peut-être une vraie question à poser sur la manière dont l'entreprise est capable, dans ses instances, d'impulser une véritable dynamique de transparence. Cette démarche de transparence ne peut être que riche de sens et de valeur pour l'organisation.

M. MATHIEU.- Merci de ce débat passionné. Christian, tu as une question ?

M. MAGNE.- J'avais plusieurs réflexions. Je suis passionné par tout ce que nous sommes en train de nous dire à plusieurs titres. Je fais partie de la gouvernance, puisque je suis au conseil d'administration d'Air France-KLM et au comité d'audit où l'on examine les risques avec le type de grille que vous avez présentée tout à l'heure. Avant cela dans l'entreprise, j'ai été proche de la Direction des opérations aériennes où je voyais les documents qui analysent les incidents qui se sont produits dans les avions, ce que l'on appelle les retours d'expérience pour faire en sorte qu'ils ne se reproduisent jamais.

Au cours de ma carrière, j'ai eu des discussions avec plusieurs intervenants dans le domaine de la sécurité aérienne. Certains, par exemple, avaient découvert que dans ces fameux retours d'expérience PNT, autour d'un certain nombre d'incidents, il manquait souvent une partie de l'explication de l'incident, et généralement, cette partie qui manquait, était celle qui pouvait mettre en cause beaucoup plus directement un des acteurs de l'équipage. C'est très préoccupant, parce que dans ce cas très précis du retour d'expérience des pilotes, depuis des décennies, il avait été décidé ce qui me paraît positif, c'est-à-dire une sorte d'immunité.

Pour avoir connaissance de ces incidents et pouvoir en tirer des enseignements, il était bien établi qu'en aucun cas, on ne s'en prendrait à l'un des membres d'équipage, quelle que soit la responsabilité qu'il aurait pu avoir. Malgré cette protection affichée et réelle, à ma connaissance, néanmoins, il n'y avait pas tous les éléments pour comprendre les incidents qui se produisaient. Je trouve cela très préoccupant. Il y a effectivement quelque chose d'assez culturel, qui relève de ce que Monique soulignait tout à l'heure.

A la différence de son jugement, je pense que ce n'est pas un problème d'enseignement du management, mais quelque chose de profondément culturel : la crainte de la sanction, même si on prévient qu'il n'y aura pas de sanction. C'est assez paradoxal.

On a le même phénomène maintenant, au-delà des pilotes, sur l'ensemble de la population de l'entreprise. Après l'accident du Concorde, il avait été dit que ce principe du retour d'expérience chez les pilotes devait être étendu à toutes les populations. Aujourd'hui, par exemple, dans le domaine de la maintenance, il est possible, quand on constate des incidents et que l'on veut faire en sorte qu'ils ne se reproduisent pas, de faire des retours d'expérience. Je sais qu'ils ne sont pas établis chaque fois qu'il le faudrait, parce qu'il y a des personnes qui pensent que ce n'est pas une bonne chose.

M. DARSA.- Votre remarque est tout à fait pertinente mais on est sur du terreau culturel. Quand on est en maternelle, enfant, si on lève la main et que l'on dit une bêtise, on va se faire attraper une fois, au final, on s'assoit, on ne dit plus rien. Dans d'autres contextes sociaux, on pourra avoir une approche de volonté à développer la parole de l'enfant. Cela nous vient de très loin cette incapacité à faire part et à partager des difficultés. Là où il y a un vrai relais dans la mise en œuvre de solutions, c'est typiquement sur des retours d'expérience car, à partir du moment où l'entreprise met en œuvre une mécanique de retour d'expérience structurée et normée, son obligation, c'est une

obligation d'exigence. A partir du moment où l'entreprise décide ou considère, au titre de la gouvernance, qu'elle a une exigence affirmée à bâtir et à capitaliser sur un retour d'expérience, ce qui est anormal, c'est qu'il puisse exister dans l'organisation, des retours d'expérience qui ne soient pas documentés. Le rapport de l'individu X ou Y en cause ou impliqué dans un retour d'expérience, c'est fondamentalement un faux problème.

J'ai fait plusieurs grandes missions dans de très grosses structures qui capitalisent sur ces retours d'expérience et qui ont un rapport au retour d'expérience extrêmement marqué et notamment très nominatif.

Il faut bien comprendre, définir les règles du jeu et dire "absence de sanction" et je reviens à ce que je disais à l'instant. S'il y a une affirmation d'absence de sanction, d'immunité, comme vous le décriviez à l'instant, dans la remontée de l'information, c'est une des bases pour bâtir ce retour d'expérience de manière saine. Au-delà de cette élaboration du retour d'expérience, l'exhaustivité des retours d'expérience et de l'information à nourrir au titre des retours d'expérience va devoir être affirmée, exigée par l'entreprise, imposée et ne pas laisser le choix à un pilote. Quand j'alimente un retour d'expérience, je l'alimente complètement de A à Z. Dans certaines organisations, le retour d'expérience va être coté, valorisé par sa qualité. C'est cette qualité qui va ensuite nourrir l'acteur X ou Y qui a documenté le retour d'expérience à faire ou à ne pas faire les choses. Là encore, on est sur une impulsion de gouvernance nécessaire, essentielle si on revient sur cette notion de sanction.

M. MATHIEU.- Pour compléter vos propos, j'ai l'impression, comme vous l'avez déjà souligné, que l'influence de la ligne hiérarchique et en particulier du patron suprême, est fondamentale dans ce domaine. S'il dit "dites-moi ce qui ne va pas" et qu'il écoute, il est cohérent. Par contre, s'il demande ce qui ne va pas mais n'écoute pas son équipe ou ne tolère pas qu'il y ait des imperfections dans son organisation, on le fait une fois mais pas deux !

M. DARSA.- Absolument. Pour fréquenter beaucoup de dirigeants, notamment dans ces sessions d'accompagnement individuel sur la question du risque, on a deux types de dirigeants. Vous allez avoir un dirigeant qui va être en posture du sachant. Il sait, il a donc prédéfini un certain nombre de priorités conceptuelles, de visions légitimes ou pas mais il sait. Il va avoir beaucoup de mal à questionner son registre de pensées donc sa zone de confort. Quand je suis dirigeant, je suis dans ma zone de confort et j'ai donc des certitudes ou un certain nombre de visions pré-affirmées et notamment, au titre du risque.

Ou alors, vous allez avoir des dirigeants qui vont être beaucoup plus à l'écoute, ouverts, qui vont ensuite essayer de rationaliser leur rapport au risque mais fondamentalement, si l'impulsion ne vient pas de la ligne hiérarchique avec ensuite toute une mécanique organisationnelle et opérationnelle de traitement du risque. Comment est-ce que je détecte le risque ? Comment est-ce que je capitalise sur les retours d'expérience ? Comment est-ce que je communique sur les retours d'expérience ? Comment est-ce que je bâtis ensuite de l'investissement pour assurer que la capitalisation des retours d'expérience va être effectivement insufflée opérationnellement dans l'entreprise ? Si cette démarche n'est pas impulsée, il y a un problème.

Question.- Quand vous évoquez les cercles de qualité, les réunions, etc., la recherche d'économies permanentes, on est clairement dans le lean management. Cela fait une quinzaine d'années qu'Air France s'est de plus en plus impliquée et nous avons un énorme problème de culture, comme le disait Christian. Parce qu'on n'est pas japonais ni américain ni même hollandais, ce qui est une catastrophe ! Parce que les réunions où on doit parler en public, ne fonctionnent pas. On a même assisté à des formations lean, où l'on voit—cela s'est passé encore le mois dernier— des collègues cadres au fond du couloir du Siège, un endroit de passage, se balancer un ballon avec une personne au milieu, à qui on pose une question. Ils ne se rendent pas compte que quand le lean management est mal appliqué, les dégâts sont incommensurables.

En France, le ridicule tue. La façon de s'habiller compte. La façon dont on s'exprime compte. Et on peut tuer quelqu'un comme cela. Cela fait vraiment des dégâts énormes !

M. DARSA.- Je reviens sur les problématiques de risque organisationnel. Le choix des démarches méthodologiques. Si on ne nourrit pas le choix de la méthode, du contexte culturel dans lequel on va déployer la méthode, indépendamment des effets de mode et pour avoir notamment fait pas mal d'activités en lean et en sigma, c'est vrai qu'il y a une acculturation et un esprit. Il y a l'esprit et la lettre du lean. Si vous appliquez tel quel le lean, tel que conceptualisé par Toyota, vous aurez du mal, culturellement, en France, à l'appliquer. Avec l'impact de non-adhésion, tel que vous le décrivez, vous allez fabriquer des risques opérationnels induits beaucoup plus importants que les gains espérés au titre du coût d'opportunité à faire. Là encore, on est sur un rapport à l'humain et la manière dont on intègre l'outil.

Beaucoup d'entreprises, malheureusement, se plantent soit sur un défaut d'acquisition, soit sur un défaut de méthode fondamentalement parce qu'elles ne vont pas se remettre en question. On revient sur la notion de sens critique. Quel est l'intérêt à appliquer du lean aux forceps dans l'organisation par rapport aux coûts effectifs que cela produit ? C'est sûr que le choix de la méthode fait partie des risques essentiels sur lesquels on travaille. Après, il n'est de risques que d'Hommes et là encore, l'exemplarité vient du haut.

Question.- Merci pour votre exposé clair et simple, dans le sens noble du terme. Vous avez parlé de vision européenne du risque. Y a-t-il une vision par secteur ? On parle beaucoup de normes à juste titre, mais votre intervention laisse quand même une grande place au libre-arbitre pour les entreprises.

Pensez-vous que l'on se dirige vers des normes IFRS comme au niveau comptable ? Puisqu'au travers de la mondialisation et surtout dans le transport aérien, je pense aux Etats-Unis qui imposent un certain nombre de normes, on en arrive à ne plus laisser le choix aux entreprises d'identifier, de prioriser, mais que tout cela devienne de plus en plus hyper cadré ?

M. DARSA.- Pour revenir sur votre première question, effectivement, l'appréhension du risque doit être par nature contextualisée. Effectivement, les acteurs d'un même secteur ne vont pas forcément avoir la même appréhension de la méthode mais auront au moins, a priori, une certaine cohérence dans l'appréhension des enjeux. Que je m'appelle Air France/KLM, British Airways ou Qantas, je dois logiquement avoir une perception notamment des risques techniques, tels les risques opérationnels, etc., qui devrait être relativement cohérente. On retrouve une vraie cohérence dans l'appréhension des grandes classes de risques par secteur d'activité.

Sur la normalisation ou l'existence de la normalisation de ce rapport au risque, il existe un début de norme, une certification ISO qui a été bâtie qui s'appelle l'ISO 31 sur laquelle il y a un rapport où du management opérationnel des risques a été défini mais qui est très parcellaire et très technique. Aujourd'hui, les entreprises cotées, par exemple, ont l'obligation de présenter dans leur rapport financier, un certain nombre de classes de risques. Elles doivent les définir et les exprimer dans leur rapport de gestion au titre de la bonne gestion et de la gouvernance des risques. Cela a été imposé relativement récemment. Depuis 4 ans environ, tous les rapports de gestion d'entreprise intègrent cette lecture externe du risque.

De là à dire "demain, on aura un standard d'appréciation des risques normé, mondial auquel toutes les entreprises devront se soumettre", je n'y crois pas trop car, nous sommes vraiment malgré tout au-delà des 13 grandes classes de risques que l'on a pu voir et de ce balayage générique, sur des typologies et des familles de risques particulières par secteur. Je ne conçois pas que l'on soit capable, au-delà d'une vision extrêmement généraliste des enjeux en présence, d'avoir des référentiels normés à très court terme. Très certainement, après, tout dépendra de la capacité des dispositifs de certification type ISO 31000 à pouvoir vendre ce modèle, pouvoir le commercialiser,

en faire un référent et demain, un prérequis, peut-être. D'une manière plus générale, je suis assez sceptique.

Sophie CLUSEL- Je suis du groupe AFNOR. Mon intervention portera sur l'ISO 31000, cet après-midi. Pour information, ce référentiel n'est absolument pas certifiable. Il donne des lignes directrices mais chaque entreprise peut appliquer ou faire son appréciation des risques comme elle l'entend.

M. DARSA- Ce n'est pas un cadre normé. L'ISO, c'est s'approprier une démarche, une méthode mais pas une certification. Demain, dire "cela devient un standard mondial, on va tamponner «risque certifié» toutes les entreprises", je ne crois pas

Question- J'ai une vision assez pessimiste qui rejoint un peu la tienne, Christian. On a accumulé pendant beaucoup trop longtemps ce que vous appelez la situation de surcharge de risque. On a priorisé, à une époque dans cette entreprise, la politique du hub, la résolution de nos problèmes sûreté, suite aux événements que nous avons connus. On a laissé de côté trop longtemps, en fait, la résolution des risques, et ces risques se sont accumulés.

Je ne sais pas si vous avez entendu parler du dernier rapport concernant la perception de la plateforme de CDG. On est là devant une situation quasi insoluble. À part, détruire cet aéroport et en reconstruire un autre ! On a généré des monstres face auxquels on n'a plus de solutions.

Comment faire ? C'est un peu au bonheur la chance. Comme cette pyramide avec 30 000 accidents bénins et un accident mortel. On espère tous qu'on n'arrivera pas à l'accident mortel mais statistiquement, il arrive de temps en temps. On analyse l'accident mortel, mais on sait que demain, on n'est pas à l'abri d'un autre. Voilà la situation telle que je la perçois. Voulez-vous réagir ?

M. DARSA- Je partage tout à fait votre vision, notamment dans son rapport de risque statistique. Quels que soient les efforts, la robustesse des dispositifs que vous pourrez mettre en œuvre pour maîtriser vos risques, vous serez toujours confronté à cette notion de principe de persistance ou de retour à la moyenne qui permet de dire qu'au final, ce qui est censé être exceptionnel, sur une période longue et à haute fréquence, n'est pas si exceptionnel que cela. Il n'y a pas de raison que le transport aérien, Air France-KLM en l'occurrence, soit exempt de cette réalité statistique sur laquelle il ne faut pas s'acharner.

Là où l'entreprise doit s'acharner, c'est dans sa capacité à détecter et à maîtriser au mieux l'impact. Le crash continuera d'arriver et ce qui serait anormal, c'est que l'organisation ne se dote pas de capacités opérationnelles pour améliorer et surtout bâtir son retour d'expérience. Ce qui est plus inquiétant, c'est ce que disait Monsieur, sur l'absence de capitalisation absolue du retour d'expérience sous couvert de mettre un chapeau sur ce que l'on vient de voir. "Je ne veux pas être impliqué personnellement au titre du retour d'expérience auquel je peux contribuer à enrichir la valeur". C'est franchement préoccupant pour une entreprise telle que la vôtre. C'est préoccupant à mon sens.