



## Séminaire

# "GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES EVOLUTION ET PERSPECTIVES"

**Mardi 22 novembre 2011**

[Conclusions](#)

*Wim Van Wassenhove*

**M. VAN WASSENHOVE.**- J'ai l'honneur et la tâche difficile de faire une synthèse de ces deux jours très intéressants.

Nous avons eu beaucoup d'intervenants de très haute qualité, je vais donc faire de mon mieux étant donné le sujet relativement complexe. Une petite illustration pour vous montrer que le lien entre le risque et l'erreur est souvent lié au contexte. Ah, il semble que les animations ne marchent pas, c'est le risque !

En conclusion de ce séminaire, on peut dire que nous sommes face à un paradoxe. On vit dans une société où le risque n'existe quasiment plus. On vit beaucoup plus longtemps qu'avant mais on a plus de peurs. Pourtant, objectivement, il y a peut-être moins de risques.

Est-ce que l'on a plus de peurs parce qu'on peut perdre beaucoup de choses parce qu'on a obtenu une meilleure qualité de vie ? Concernant la pyramide de **Maslow**, aujourd'hui, on peut se poser des questions sur les autres risques parce qu'on ne meurt pas de faim.

On est tous responsables. Dans le cas de la vache folle, on exige d'avoir une viande qui ne coûte pas cher. Du coup, on met une pression sur le système pour qu'il produise des vaches folles. Dans ce sens, on est tous responsables.

Le principe de précaution. A ma connaissance, au début, c'était : quand on ne sait pas, on ne fait pas. On n'a pas de preuve scientifique, on attend d'avoir plus de connaissances, d'information. Ensuite, on peut décider si le risque est acceptable ou pas. Aujourd'hui, j'ai l'impression que ce principe de précaution est appliqué systématiquement et quand le risque n'est pas zéro, on ne fait pas.

À mon avis, ce n'est pas cela, le principe de précaution. C'est le parapluie qu'on va utiliser pour le risque juridique. Un intervenant, hier, l'a bien illustré. On a un paradoxe où on va tout interdire, parce qu'on veut un risque zéro et de l'autre côté, on ne va rien refuser, parce qu'on veut que l'avion ait un prix très bas et on va pousser le système à ses limites. En conclusion, on peut dire aussi que le risque est une opportunité.

Première approche, identifier les risques bruts. Si on n'a pas les connaissances pour identifier, déjà, on ne peut pas identifier, puisque c'est un risque que l'on ne connaît pas. Une fois qu'on l'a identifié, on peut aussi le nier, ne pas l'accepter en l'état, on peut l'éviter, le contourner, le réduire, le transférer sur les assurances. Et après, on trouve un risque résiduel que l'on peut accepter.

Par contre, il y a des biais quand on va dans la société.

Par exemple la distance temporelle au bénéfice du risque. On peut être tenté de privilégier le bénéfice immédiat au bénéfice hypothétique à long terme. Dans le cas de la vache folle et le fait que l'on ait poussé le système au bout, c'est un bénéfice immédiat de gains que de donner des farines animales aux vaches, et on n'a pas regardé le bénéfice à long terme.

On va donc sacrifier le risque à long terme contre la maîtrise du risque à court terme. Fréquence versus gravité : on va sacrifier la maîtrise de la gravité hypothétique contre la maîtrise des nuisances fréquentes, avérées.

Emergence versus la rationalité, il y a une priorité des arbitrages internes en réponse au jugement externe des menaces (presse, tutelle, marché, finances).

Un intervenant a évoqué tous les risques dans une entreprise. Voici quelques transparents pour les illustrer. Dans une entreprise, il existe beaucoup de risques, et la sécurité n'en est qu'une petite partie. Nous, en laboratoire, on est plutôt spécialisés dans la sécurité. Je pensais que le séminaire était plus axé sur la sécurité mais en fait dans le risque, il y a beaucoup de choses.

Voilà un transparent que je voulais montrer, parce qu'il y a eu des discussions. Ce sont tous les systèmes que l'on peut identifier. On passe de l'alpinisme dans l'Himalaya à l'aviation civile et à l'industrie nucléaire. En bas, une échelle de probabilités d'avoir une catastrophe.

$10^{-1}$  : sur 10 escalades du K2, par exemple, il y a une fois où l'on a une catastrophe, où l'on meurt. Avec un extrait d'un journal qui fait le bilan de toutes les personnes qui sont décédés en faisant de l'alpinisme.

De l'autre côté de l'échelle, on trouve l'aviation civile avec  $10^{-6}$  : sur un million d'actions, une action est catastrophique. Concrètement, on a 27 millions de décollages d'avions commerciaux par an dans le monde. Sur 27 millions, il y en a 27 qui sont catastrophiques. C'est quand même une très bonne performance. Par contre, quand l'avion tombe, il y a beaucoup de victimes. Donc, cela fait tout de suite un effet.

La pêche artisanale se situe entre  $10^{-2}$  et  $10^{-3}$ . Tous les ans, en France, à peu près 100 marins décèdent en mer, parce que c'est une activité à risque.

$10^{-7}$  : on ne connaît pas de système qui soit plus fiable que cela.

En bas, vous retrouvez la même échelle des 10 "puissance moins". Quand on est dans l'alpinisme, on voit que le prochain accident est la réplique du précédent. Pour améliorer, c'est relativement facile, on va trouver la suppression des conditions, des barrières.

Quand on est à  $10^{-4}$ , le prochain incident est une recombinaison d'incidents déjà vus individuellement. C'est un peu plus difficile à prévoir. Quand on fait des analyses de retours d'expérience, on a besoin de quatre fois plus de personnes pour traiter ces cas. Donc, diagnostic, traitement, identification des précurseurs.

Dans des systèmes comme l'aviation civile, on est à  $10^{-6}$ , le prochain accident est une combinaison d'événements déjà vus qui avaient été, chacun isolément, considérés comme mineurs et sans risque, donc négligés. Pour faire ce retour d'expérience, on a besoin de beaucoup plus de personnes. C'est une échelle logarithmique. Cela veut dire aussi que si on veut améliorer un peu la sécurité, il faut mettre des moyens énormes.

J'ai entendu aujourd'hui un intervenant qui parlait de la surqualité de la sécurité. Cela m'a fait un peu bondir mais peut-être que cela existe, quand on sait que trouver un cas de vache folle dans un cheptel coûte 302 millions d'euros à la Commission Européenne. De l'autre côté, Maître **Ledoux** a dit que la réparation coûtait plus chère que la prévention. Peut-il y avoir une surqualité de la sécurité ? Je ne sais pas. Je fais une synthèse, je pose des questions, sans forcément donner de réponses.

Comment peut-on améliorer ?

Retour d'expérience : on va sélectionner les événements, collecter les informations, analyser les événements, tirer des leçons, partager des enseignements, appliquer des mesures. Et à chaque étape, des pièges existent. Les problèmes des retours d'expérience, sont tous des problèmes de transparence, de responsabilité. On va chercher des coupables. Il y a des jeux de pouvoir. Faire un bon retour d'expérience n'est pas si évident, et souvent même, pour progresser, on a besoin d'une rupture, d'une catastrophe pour changer de paradigme et progresser. Quand on regarde les points noirs de la sécurité routière, c'est souvent après des accidents qu'ont lieu des modifications. Malheureusement, c'est ainsi, il semble que ce soit plus difficile en anticipation.

Si on veut améliorer l'alpinisme himalayen, le problème, c'est que les alpinistes ne s'imposent pas de limitation de performance. Au contraire, ils recherchent la performance. Il faut peut-être accroître les marges, et imposer des limites pour améliorer.

Dans un système qui devient plus sûr, l'autonomie des acteurs progresse aussi. Dans la pêche artisanale, les pêcheurs ne pêchent pas près du port en mer calme, ils vont souvent en mer houleuse, sur la route des gros tankers. Ils veulent être les premiers à capturer le poisson, avant leurs concurrents, car il y a des quotas à respecter.

Une des améliorations est de jouer collectif mais le système empêche de jouer collectif.

Il y a aussi l'attitude d'artisans, c'est un peu les cow-boys de la prise de risque. On peut demander de devenir un acteur équivalent.

Pour les autres systèmes, la surprotection est centrée avec différentes couches humaines du système, dont on peut accepter le risque résiduel. Et pour les systèmes plus avancés, on a une perte de visibilité du risque, parce que quand on est à  $10^{-6}$ , cela veut dire qu'on n'a pratiquement plus d'accidents. On ne voit plus le risque parce qu'on n'a quasiment plus d'accident. C'est peut-être accepter de questionner sur les succès passés et toutes les bonnes actions et de creuser un peu.

Globalement, on peut dire qu'il y a deux stratégies. La première, c'est l'exposition des opérateurs aux risques et leur apprendre à les gérer en comptant sur de grands professionnels experts qui prendront des initiatives.

La seconde, comme dans l'aviation, c'est : je "désépouse" et protège mes opérateurs du risque. J'ai entendu dire qu'on n'apprend pas aux pilotes, par exemple, à atterrir sur des rivières, parce qu'on ne veut pas qu'ils apprennent à gérer des situations qui nécessitent des héros. On veut justement qu'ils respectent les procédures et restent dans un système très normé qui permet d'être sûr. C'est un peu contradictoire. Quand ce pilote a fait atterrir son avion sur l'Hudson, la conclusion du retour d'expérience n'était pas "on va apprendre à tous les pilotes à atterrir sur rivière", parce qu'ils veulent "désépouser" et protéger les opérateurs du risque.

Je vais conclure de façon positive, parce que le risque est souvent associé au négatif.

Nous avons tous progressé. Comme je le disais en introduction, on vit beaucoup plus longtemps. On est mieux outillé en concepts et en méthodes, comme par exemple, la norme ISO 31000 qui va nous aider à mieux gérer le risque.

On est aussi mieux outillé pour mesurer le risque. Aujourd'hui, on sait mesurer des résidus de pollution à des quantités extrêmement infimes. Avant, les gens mouraient, on ne savait pas trop pourquoi. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, on sait mieux identifier certains risques. C'est une discussion philosophique un peu à double tranchant.

On a progressé, on est mieux outillé. J'espère qu'on est donc mieux préparé à affronter de nouveaux défis et l'émergence de nouveaux risques.

Je vous remercie.