



Séminaire

"GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES EVOLUTION ET PERSPECTIVES"

Mardi 22 novembre 2011

Débat avec Sophie Clusel

(Ingénieur de recherches à l'AFNOR, doctorante en gestion globale des risques)

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Sophie. C'est un peu l'histoire d'une norme chapeau, si je la résume en une phrase. On s'est mis d'accord en très peu de temps sur le fait que pour se poser les bonnes questions, il faut que tous les acteurs des secteurs d'activité différents aient un même langage pour se comprendre. Après, je dirais que c'est simplement une question de bon sens.

Mme CLUSEL.- Et de volonté.

M. CADOREL.- C'est accessible à tous les pays et toutes les formes d'organisation ?

Mme CLUSEL.- Normalement. Ce référentiel est très simple tout en étant robuste mais il demande une maturité organisationnelle pour sa mise en œuvre, et on ne le retrouve pas automatiquement sur des organisations type TPE ou PME. Quand on voit que des grands groupes industriels ont du mal à répondre à l'ensemble de ses exigences, on se rend compte de que c'est d'autant plus difficile à mettre en œuvre sur de plus petites organisations. Néanmoins, on a conscience du problème et on travaille dessus.

M. CADOREL.- Généralement, les managers dans les petites structures sont à la fois au four et au moulin. Il y a une nécessité d'être à la fois dans l'entreprise et de s'en extérioriser pour se poser les bonnes questions, ce qui rajoute une casquette de plus. Mais tout réside dans la démarche.

Il me semble intéressant que ce ne soit pas une norme punitive. C'est comme cela que je l'ai perçue, davantage comme une recherche de bonnes pratiques.

Mme CLUSEL.- Toutes les normes de systèmes de management le sont, du moment où on est sur une démarche volontaire. C'est vrai qu'il peut y avoir des déformations de ces aspects au niveau des normes, je pense tout particulièrement à l'ISO 9001, 14001, 18001, où aujourd'hui certains opérateurs peuvent se sentir contraints et enfermés dans ces procédures.

Ce n'est pas l'objectif de ces référentiels. L'objectif est l'amélioration des processus, l'amélioration des procédés, un gain pour l'entreprise. Quand je parle de gain pour l'entreprise, c'est aussi pour ses opérateurs. Aujourd'hui, c'est vrai que sur le terrain, on se rend compte que l'on peut potentiellement observer des résultats complètement à l'opposé de ce qui était potentiellement attendu au départ.

M. CADOREL.- Ce n'est pas une contrainte supplémentaire mais une démarche différente.

M. VAN DER WAL.- Pourquoi la norme ISO émet-elle autant de réserves sur la gestion des risques ? Pourquoi doit-elle être volontaire, facultative ? Je ne comprends pas car nous voulons tous que la gestion des crises fonctionne bien. Pensez-vous que l'ISO 31000 pourrait être mise en œuvre dans notre entreprise ou est-ce uniquement possible dans de plus petites entreprises ? J'ai plutôt l'impression qu'il faudrait que cette norme soit contraignante pour les sociétés et qu'elle devrait aller bien au-delà de l'application des meilleures pratiques ou du volontarisme. Qu'en pensez-vous ?

Mme CLUSEL.- De mon point de vue, il serait terriblement prétentieux de la part de l'ISO de tenter de faire du lobbying pour que les gouvernements forcent les entreprises à utiliser un tel référentiel. Par exemple, quelle est la légitimité pour l'ISO d'aller remettre en cause ou d'aller "forcer" les comptables à utiliser ce type de référentiel vu que leurs références sont beaucoup plus contraignantes que l'ISO 31000 ? En fait, on ne peut pas.

Pour l'instant, l'harmonisation des pratiques n'est pas suffisamment avancée pour que l'on puisse se permettre d'imposer cela. On reste sur une démarche volontaire et de mon point de vue, sur un début, parce qu'on est quand même à la naissance d'une dynamique particulière, mettre tous les managers autour d'une table pour discuter des types de risques est déjà une avancée terrible.

Laissons les entreprises les plus motrices et les plus intéressées commencer à s'approprier ce référentiel pour voir quelles nouvelles bonnes pratiques vont émerger et si on arrive à obtenir des systèmes globaux de risques pas trop complexes et qui restent gérables. Il n'est pas question de construire des monstres comme l'a évoqué un participant concernant un aéroport, « on ne réfléchit pas et on crée des monstres. »

Là, nous sommes sur de la gestion globale des risques. C'est un référentiel qui reste beaucoup plus abordable et plus simple que celui proposé par le COSO*. Et tout particulièrement le COSO 2, qui est un référentiel de management du risque très difficilement accessible pour des novices. Là, nous sommes sur des processus relativement accessibles, simples, et pour l'instant, on est plutôt dans une phase de test où l'on observe comment on va réussir à arranger les interfaces entre les différents types de gestionnaires des risques et pourquoi pas, à plus long terme, entamer effectivement un travail de lobbying au niveau des différentes instances gouvernementales qui nous permettra derrière de faire un benchmark international au niveau de nos organisations.

Ce point particulier est très intéressant dans le sens où aujourd'hui, on parle beaucoup de développement durable. On a des indicateurs de développement durable sauf que, comme vous l'avez mentionné, les méthodologies d'établissement de ces indicateurs ne sont pas vérifiées. C'est-à-dire que lorsqu'Air France obtient un taux d'accidents du travail, on est sur une entreprise française. Comment faites-vous pour calculer vos accidents du travail ou vos jours d'arrêt à l'étranger ? Comment faites-vous pour harmoniser ces données ?

Ce sont des questions qui nécessitent d'abord une observation opérationnelle, de mon point de vue, parce qu'on est vraiment sur une transversalité totale, aujourd'hui. Il vaut mieux observer comment on s'en arrange au niveau des différentes interfaces pour arriver ensuite à créer des systèmes pertinents et non pas des usines à gaz qui nous donneraient des résultats inutiles et ne nous permettraient pas de faire un benchmark avec nos voisins, ni de prendre les bonnes décisions pour notre organisation.

M. MATHIEU.- On a eu un survol très intéressant de cette norme que je ne connais pas mais je crois qu'il faudrait rentrer dans le détail. Est-elle publiée et accessible ?

Mme CLUSEL.- Oui.

M. MATHIEU.- De l'extérieur, cette norme revêt un aspect un peu procédure et usine à gaz. Et l'humain là-dedans ? Je me suis occupé particulièrement de prévention de risques professionnels. On peut aussi résumer toutes ces questions de prise de risque à : « en dehors de toute identification de risques, est-ce que je considère que mes proches peuvent aller travailler dans tel environnement ? » Où apparaît l'aspect humain là-dedans ?

Par ailleurs, vous avez évoqué les conséquences positives. Pourriez-vous développer ? Pour moi, le risque a un aspect négatif. Récemment, je me suis posé des questions sur la notion de risque et d'opportunité. Est-ce cette notion-là que vous sous-tendez ?

Mme CLUSEL.- Pour répondre à votre première question, ce référentiel intègre réellement le facteur humain et culturel, explicitement, pour la première fois, dans le management du risque. C'est-à-dire qu'à différents endroits, outre ce qui a été mentionné ici, on retrouve cet aspect humain et culturel qui n'apparaissait nulle part.

De même, j'ai peut-être été un peu trop rapide sur ce point particulier mais le fait qu'il soit explicitement mentionné que l'on est obligé de prendre en compte l'avis des parties prenantes internes et externes, tant en termes de représentation (c'est-à-dire qu'on les met autour d'une table) mais aussi de prise en compte de leur opinion, cela aussi, c'est nouveau. Il ne suffit pas de les mettre autour d'une table pour avoir rempli sa mission. Il faut aussi s'assurer que l'on ait écouté et bien pris en compte ce qui s'est dit.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

De même, en offrant une vision un peu plus simplifiée du risque, je pense que nous allons réussir à intégrer l'acteur directement au centre du système.

Cette composante humaine est un des aspects sur lequel j'ai beaucoup d'espoirs au niveau des nouvelles pratiques car, justement, sur des systèmes de management comme celui-là qui sont non-certifiables, qui nous permettent une certaine "fantaisie" même si on reste tout de même sur un référentiel normatif, une certaine latitude au niveau de nos pratiques, c'est justement là que les entreprises qui sont préoccupées par l'humain, vont pouvoir mettre leurs ressources humaines au centre du système.

Pour la deuxième question sur l'ambivalence de la notion du risque et de l'opportunité, c'est vrai qu'au niveau français, l'espérance d'une perte, c'est-à-dire le risque négatif est la seule chose dont on parle ouvertement. Je le répète, le gestionnaire financier d'Air France, lui, connaît l'opportunité que représente le risque. C'est son travail de maximiser les opportunités mais jamais, il ne communique en ces termes et jamais, on n'aborde ouvertement ces notions. Aujourd'hui, ces notions d'opportunité ou cette gestion de l'opportunité est encore cloisonnée au niveau des manager du risque, c'est-à-dire au niveau stratégique. C'est vrai que la communication *top down* ne se fait pas forcément en utilisant ces termes-là. Aujourd'hui déjà, l'entreprise fait de la gestion des opportunités, même si elle ne communique pas là-dessus.

Question.- On est dans un contexte très concurrentiel dans l'aérien. Avoir un label, une norme, est très important et très vendeur. Dans cette période de crise, c'est très intéressant surtout que cette norme n'est pas certifiée. Le risque, c'est de se retrouver un peu comme dans la charte éthique et sociale signée par Air France et KLM, c'est-à-dire que s'il n'y a pas de contrôle ni de certification, tout le monde veut signer. Dans nos escales au bout du monde, quand nos chefs d'escale font des appels d'offres, ils sont dans l'obligation de demander aux sociétés de sous-traitance si elles s'engagent dans la charte éthique. Si elles sont dans le moins-disant social et qu'elles savent qu'il n'y a pas de contrôle, elles signent tout de suite ! Cela fait partie de leurs arguments de vente pour se placer ailleurs, en disant "on a signé la charte éthique et sociale Air France".

L'idée est cependant séduisante même si effectivement, cela fait un peu usine à gaz. L'idée de base est, comme souvent, très bonne mais c'est ce qu'on en fait après qui peut être inquiétant. N'y a-t-il pas un risque ? J'ai compris qu'un débat existait au sein même de l'AFNOR : est-ce qu'on le certifie ou pas ? Quels sont les risques et les enjeux de cette certification ou de cette non-certification ?

Mme CLUSEL.- La notion de culture est très importante à ce niveau et soulève la question du rapport à la règle.

Il est vrai que si nous, AFNOR ou un organisme de certification, nous apportons une validation ISO 31000 certifiée, derrière, cela sous-entend que nous sommes en mesure de maîtriser la gestion des différentes interfaces des fonctions de l'entreprise. Du coup, nous sortons complètement de notre champ d'application qui reste quand même externe pour support à l'entreprise. Dans ce cas, je pense que des clauses particulières seront établies et que l'AFNOR ou que les organismes de certification nationaux ne prendront pas cette responsabilité.

La certification des comptes, c'est un domaine très procédurier, très fermé. Quelle est notre légitimité pour dire qu'on fait mieux qu'eux ou qu'on détient une meilleure vérité ? Nous n'en avons aucune. Je pense que nos organismes nationaux de certification ne prendront jamais le risque de mettre en avant leur responsabilité par rapport à cette certification.

C'est en effet notre travail de créer une certification sur le respect du mode de fonctionnement du management des risques dans l'organisation. Une certification sous-entend qu'on respecte des exigences, qu'on a mis en œuvre un certain nombre d'activités qui sont édictées dans un référentiel.

Cela n'empêche pas des accidents. Ce n'est pas parce qu'on gère mieux nos risques qu'on n'aura plus d'accident, il faut quand même rester réaliste. On a fait un pas de géant avec ce référentiel mais il reste encore beaucoup de travail à fournir.

On est sur un processus. Pour moi, l'approche processus au sein d'une organisation n'est pas suffisante. Aujourd'hui, si on ne combine pas une approche processus avec une approche systémique, jamais on n'aura l'exhaustivité de notre liste de risques. Cet aspect systémique n'est mentionné nulle part. Quand on rajoutera cet aspect systémique pour obtenir l'exhaustivité des risques, là, on sera sûr de ne pas créer des usines à gaz !

D'abord, j'aimerais voir la mise en application de ce référentiel pour l'appréhender, se l'approprier, nous Français, mais aussi les autres cultures qui sont plus familiarisées ou plus matures sur cette notion de gestion des risques, et aller ensuite s'inspirer des idées et bonnes pratiques au niveau du terrain.

M. CADOREL.- Je perçois cette nouvelle norme comme une opportunité plus grande non pas pour les grandes entreprises qui éventuellement s'en saisiront, car elles ont les moyens financiers et humains pour le faire, mais pour les petites entreprises qui n'en ont pas les moyens mais qui, par le biais de la formation, vont pouvoir instituer toutes ces pratiques. C'est là où vous avez un grand rôle à jouer dans la formation des dirigeants d'entreprises à se poser les bonnes questions. C'est simplement une question de bon sens.

Mme CLUSEL.- Prendre des décisions dans une zone d'incertitude qui a été repérée, évaluée, analysée, en connaissance de cause.

M. CADOREL.- On n'a pas besoin d'être une multinationale ou une grosse entreprise. On peut être une association et à l'autre bout du monde. C'est le côté positif. Travailler sur un langage commun d'échanges entre secteurs. Ce ne sont jamais que des bonnes pratiques et cela ne restera peut-être que cela, mais je trouve le défi motivant. À mon avis, ce sera insuffisant pour les grosses entreprises et elles ont les moyens d'agir différemment. Les petites organisations seront certainement plus à l'aise dans la gestion de ces recommandations ?

Mme CLUSEL.- D'autant plus que ce n'est pas certifiable. On peut la prendre bout par bout, comme on pense que c'est le mieux pour notre organisation. On est vraiment très libre en termes de mise en application.

M. CADOREL.- Pouvez-vous nous parler de l'AFNOR ? Pascal en tant qu'administrateur salarié et moi-même, avons eu la chance d'être reçus par votre association composée de nombreux chercheurs. Pouvez-vous nous parler de son utilité ?

Mme CLUSEL.- Il y a deux parties distinctes. L'association en elle-même et l'ensemble de nos quatre activités.

Les quatre activités de l'Association française de normalisation sont tout d'abord, la normalisation, on aide à la fabrication des normes. La deuxième activité est la certification. Ces deux premières entités ont des activités bien séparées, sinon on aurait des problèmes de conflit d'intérêts. Nous avons une activité d'édition, pas seulement au niveau des référentiels normatifs mais aussi au niveau d'ouvrages d'aide à la mise en application ou d'ouvrages de vulgarisation. Et enfin une dernière activité, la formation qui permet, au regard de ces référentiels ou de démarches, de développer les connaissances de nos clients pour pouvoir maîtriser leurs risques, par exemple.

M. CADOREL.- Combien regroupe-t-elle de salariés ?

Mme CLUSEL.- 1500 à peu près, à l'international.

M. CADOREL.- Les entreprises cotisent à l'association pour trouver une norme commune entre elles ? J'aimerais que vous nous expliquiez son fonctionnement.

Mme CLUSEL.- Le processus de normalisation est très encadré. Sans rentrer dans le détail, pour créer une norme, on a des commissions de normalisation dans lesquelles sont regroupés des experts nationaux, européens ou internationaux, en fonction de la thématique ou de l'organisation.

Pour être membre de cette commission, il faut payer des droits d'entrée non négligeables, ce qui fait que dans ces commissions de normalisation sont majoritairement représentés de grands groupes industriels, de grandes entreprises ou de grosses PME

M. CADOREL.- Ce qui vous permet d'être bien payés ?!

Mme CLUSEL.- Tout est relatif ! Ces entreprises payent pour pouvoir s'assurer que, derrière, elles feront du lobbying ou seront intégrées au processus de décision des différentes normes. Personnellement, je pense que ce processus de normalisation ne revêt pas forcément un caractère éthique, dans le sens où les grandes entreprises font les normes pour les grandes entreprises. Cela se passe actuellement au niveau national mais également au niveau international. Il faut absolument modifier nos processus de normalisation aujourd'hui, surtout qu'en termes de gouvernance d'entreprise et en tant qu'entreprise aussi, notre responsabilité peut être engagée.

Cet été, le petit journal de Canal +, un journal relativement incisif, a abordé la notion des normes des piscines avec un trait d'humour, en disant : *"On est des fabricants de piscine, on fait les normes des piscines et on a vendu toutes nos piscines aux normes. Maintenant, comme on n'a plus beaucoup de travail, on change la norme pour recommencer à avoir du travail."* Même les médias ont mis le doigt là-dessus ! Il faut absolument faire évoluer nos processus de normalisation.

Question.- Qui représente les salariés ?

Mme CLUSEL.- Dans les commissions de normalisation, personne en particulier ! Cela peut être une piste dans le processus d'amélioration continue pour nos processus de normalisation.