

LES ÉQUILIBRES RISQUES / CONTRAINTES DANS UN SYSTÈME DE MANAGEMENT

1. INTRODUCTION

« *Un système de management de la qualité, c'est lourd, c'est contraignant, c'est beaucoup de papiers !* ». Combien de fois, nous autres « qualitiens », avons-nous entendu cette phrase, qui sonne comme une critique, voire un reproche ?

Notons au passage que l'on peut remplacer le mot « qualité » par ceux de « sécurité » ou « environnement », la phrase fonctionne pareillement et induit le même reproche, le même doute.

Et combien de fois avons-nous essayé d'argumenter, en avançant les bienfaits d'un système de management, la réduction des incidents qu'il entraîne, la réduction des « coûts de non qualité » etc. ... ? Argumentation difficile il est vrai, car elle s'appuie davantage sur une conviction qu'une démonstration factuelle qui, chiffres à l'appui, démontrerait de façon incontestable les bienfaits d'un système de management.

Alors reconnaissons-le, c'est exact qu'un **système de management est contraignant**. Il est davantage contraignant de consigner par écrit dans un document les résultats d'un contrôle que de ne pas le faire. Il est davantage contraignant de porter un équipement de protection que de ne pas le faire. Il est davantage contraignant de surveiller des valeurs de rejets dans le milieu naturel que de ne pas le faire. Tout ceci pèse sur l'entreprise, nous sommes bien d'accord.

2. QUELS SONT DONC LES BIENFAITS D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ?

Très schématiquement, un système de management, qu'il soit de la qualité, de la sécurité et santé au travail, ou de l'environnement, comporte 2 grandes familles d'exigences :

- Des exigences de maîtrise opérationnelle
- Des exigences de pilotage

Arrêtons-nous un instant sur les exigences de maîtrise opérationnelle :

Une structure organisée (par exemple une entreprise) est globalement constituée de techniques (des machines, des logiciels, des technologies ...), d'humains (des femmes et des hommes qui appartiennent à l'entreprise, mais qui peuvent également être externes à l'entreprise), d'organisations plus ou moins avancées et plus ou moins documentées, et de ressources financières. Ces constituants (techniques, humains, organisationnelles ...) sont **faillibles**. Il y a donc un risque non nul d'une défaillance, elle-même pouvant avoir des conséquences plus ou moins importantes sur les objectifs généraux que s'est donnés l'entreprise (par exemple être profitable, bénéficier d'une bonne



image auprès de ses clients, protéger la santé et la sécurité de ses employés, protéger le milieu naturel dans lequel elle évolue, etc. ...).

Les exigences de maîtrise opérationnelle ont pour objectif essentiel de **maîtriser ces risques**. Par « maîtriser », il faut entendre « connaître », « évaluer », « réduire », « encadrer ».

Les exigences de pilotage, elles, ont un intérêt majeur également. Ce sujet est évoqué plus loin.

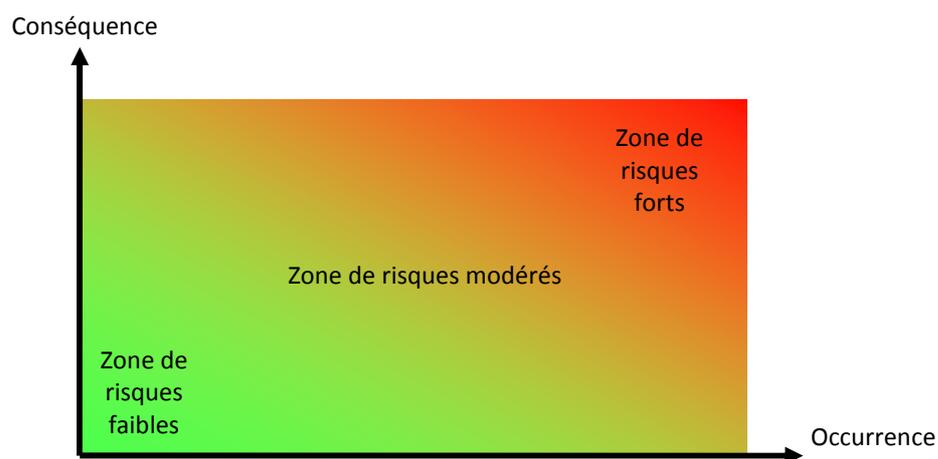
3. COMMENT ÉVALUER LES RISQUES ?

Un risque s'évalue, toujours, par la combinaison d'au moins 2 facteurs :

- La **probabilité** (ou l'occurrence) que survienne un évènement indésirable.
- Les **conséquences** qu'aurait cet évènement, si malheureusement il survenait, sur les objectifs généraux de l'entreprise (les mêmes que ceux évoqués au § 2 ci-dessus).

D'autres facteurs peuvent être ajoutés pour affiner l'évaluation des risques, mais il est essentiel de **ne pas oublier l'évaluation de la conséquence**. Combien de fois en effet ai-je entendu, après l'évocation d'un risque, l'argumentaire suivant : « *Ce risque là ? Ca n'est jamais arrivé !* ». L'évaluation ici n'est portée que sur l'échelle de la probabilité, mais celle de la conséquence n'est pas abordée. Prenons l'exemple d'un travailleur en hauteur qui ne porterait pas d'équipement de protection contre une chute de hauteur, l'exposant ainsi à une chute mortelle. Certes, jusqu'à ce jour, il n'est jamais tombé, mais les conséquences en cas de chute seraient dramatiques pour lui-même et ses proches, et considérables d'un point de vue juridique pour la direction de l'entreprise. Prenons également l'exemple d'un crash informatique dans une entreprise, qui certes n'est jamais arrivé, certes n'aurait pas de conséquence sur la vie ou la santé d'un salarié, mais qui pourrait avoir des conséquences financières ou sociales considérables.

Le graphique ci-dessous présente des zones de risques faibles, modérés et forts en fonction des facteurs « occurrence » et « conséquence ».





4. UN FACTEUR LIMITANT DANS L'ÉVALUATION DES RISQUES

Un facteur, en particulier, est limitant lorsque l'on tente d'évaluer les risques :

Il s'agit du **refus de se projeter dans un avenir possible ou probable**, et de le regarder en face : « *L'habituel défaut de l'homme est de ne pas prévoir l'orage par beau temps* », disait Machiavel. Pourquoi en effet je me chercherais des problèmes là où il n'y en a pas (ou pas encore ? ou si peu ?), alors que j'ai déjà tant à faire avec les problèmes du présent qui, eux, sont bien réels ?

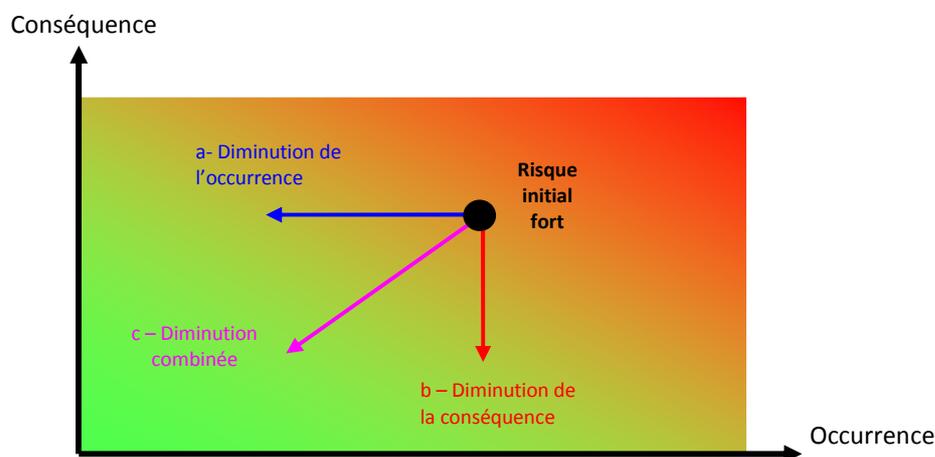
Il est absolument nécessaire que nous dépassions l'unique vision du présent, et que nous libérions notre pensée des limites qui la contraignent. Cela nécessite de vrais efforts sur soi, et une réelle capacité à se projeter. Une peur, peut-être superstitieuse, sans doute inconsciente, limite ces aptitudes (si j'évoque l'hypothèse d'un événement aux conséquences graves, ne vais-je pas le provoquer ?).

5. LE RÔLE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES

Dans ce chapitre, nous ne parlerons que de la maîtrise opérationnelle (le pilotage, lui, étant évoqué au chapitre 6 de ce document).

L'organisation opérationnelle à mettre en œuvre a pour objectif de **limiter les risques liés à des événements indésirables**, et ceci de plusieurs façons :

- Soit en **limitant l'occurrence** de l'évènement (c'est-à-dire en réduisant la probabilité de survenue d'un évènement qui n'est encore jamais arrivé, ou en limitant la fréquence de survenue d'un évènement qui est déjà arrivé).
- Soit en **limitant les conséquences** de l'évènement si malheureusement il arrive.
- Soit en combinant les 2 facteurs ci-dessus.



L'objectif premier du système de management, par l'organisation et la rigueur qu'il nécessite (et la mise en place d'organisations, de documents, d'enregistrements etc. ...), est de réduire les risques de survenue d'évènements indésirables. Le chemin a), en bleu, vise à réduire l'occurrence et peut être résumé à des actions de **prévention**. Le chemin b), en rouge, vise à réduire la conséquence et peut être résumé à des actions de **protection**. Enfin, le chemin c), en violet, est une combinaison de prévention et de protection.

Notons au passage qu'en matière de management de la santé et de la sécurité au travail, les principes généraux de prévention, cités dans le Code du Travail, mettent la **priorité sur la prévention** (c'est-à-dire le chemin a, tel que par exemple la suppression du danger ou la diminution de



l'exposition) plutôt que la protection (c'est-à-dire le chemin b, tel que par exemple la mise en place de protections individuelles).

Un système de management qui passerait à côté de ces objectifs de réduction des risques passerait à côté de l'essentiel et, effectivement, ne pourrait être vécu que comme une somme de contraintes et de lourdeurs documentaires.

6. LA NOTION FONDAMENTALE DE L'ÉQUILIBRE ET DU PILOTAGE

Le système de management **pèse** sur l'entreprise et la **contraint**, mais en contrepartie la **libère** de risques réels auxquels elle serait exposée si le système de management n'existait pas.

Quel est alors le bon équilibre entre la contrainte et le bénéfice ? Comment savoir si le système est allé assez loin dans le formalisme et la rigueur pour maîtriser suffisamment les risques, mais pas trop loin pour ne pas générer de la « sur-documentation », de la « sur-contrainte », de la « sur-qualité » etc. ... ?



La question est essentielle, et ne peut malheureusement pas trouver de réponse dans ces lignes. En effet, à chaque entreprise, à chaque processus, à chaque responsable d'entreprise une évaluation différente de l'équilibre. En revanche, les outils de pilotage du système peuvent eux, s'ils sont pertinents et utilisés à bon escient, apporter une réponse très intéressante à cette question :

- A travers une **politique claire**, les objectifs prioritaires pour l'entreprise et les enjeux majeurs sont clairement présentés (tels que par exemple ceux déjà évoqué précédemment, la rentabilité, l'image auprès des clients, la protection de la santé et de l'environnement etc. ...). L'obligation d'équilibre peut également être développée dans la politique : **Ni trop**, ce qui freinerait la productivité, le dynamisme, l'initiative, le progrès, **ni trop peu**, ce qui ferait courir des risques inacceptables.
- A travers des **indicateurs pertinents**, suffisamment prédictifs et capables de mesurer l'équilibre atteint.
- A travers des **audits internes** sachant évaluer des risques, évaluer la pertinence des organisations développées en regard de ces risques, sachant ne pas aller trop loin dans les exigences uniquement documentaires.
- A travers des **pilotes de processus** sachant eux aussi évaluer les risques et l'adéquation de l'organisation développée.
- A travers des **revues (de processus, de direction)** sachant évaluer la pertinence et l'**adéquation** du système. Cette notion d'évaluation de l'adéquation, d'ailleurs, exigée dans les normes de systèmes de management, peut s'interpréter comme étant la mesure de l'équilibre obtenu.

Yannick VIGNERON, le 17 octobre 2012

La société Yannick Vigneron Management est une SARL dédiée au conseil en management et en organisation d'entreprises.

Ses activités sont multiples : Conseil, formation, audit, accompagnement, dans le domaine du management et de l'organisation en général, dans les domaines du management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement en particulier.