Hubert SEILLAN

La part des règles et de l'analyse dans une démarche de management global

L'analyse des risques, nécessité et utilité

Agen 12 mai 2010

Ce colloque sur l'analyse des risques réunissant des représentants des industriels, des collectivités territoriales, des administrations de l'État, des sapeurs pompiers et différents experts constitue un événement. Pourquoi ? Parce qu'il a été conçu et organisé par le SDIS. Certains de ceux qui m'écoutent peuvent considérer que je souhaite flatter les sentiments de mes amis sapeurs-pompiers. Il n'en est rien. Ma conviction est profonde. J'observe depuis trop longtemps le cloisonnement des actions publiques entre elles pour ne pas avoir une grande satisfaction lorsque comme c'est le cas aujourd'hui, un SDIS fait ainsi la démonstration de son ouverture aux autres. Cette ouverture n'est pas seulement faite en direction des administrations de l'État, mais également de toutes les organisations bénéficiaires du service public et enfin des chercheurs et des universités Cette démarche qui va dans le sens voulu par la réforme générale des politiques publiques doit donc être soulignée. Nul doute pour moi, ce colloque va favoriser le travail collectif qui seul permet de dégager des axes de progrès significatifs.

En proposant aux organisateurs de réfléchir sur la part des règles et de l'analyse dans leurs démarches, nous avons voulu souligner que la sécurité est la résultante de deux exigences déterminantes:
1°) le **respect absolu des règles**, parce que celles-ci sont le plus souvent le fruit de l'expérience passée,
2°) l'**analyse des situations**, telles qu'elles se présentent une fois les règles appliquées.

Ces deux conditions doivent parfaitement être maîtrisées par les gestionnaires et par les professionnels des secours. Cependant, lorsque la culture de la règle et de l'application est trop forte dans une organisation, elle peut être un obstacle au développement des pratiques de l'analyse. Un bon système de management s'efforcera donc de développer une double capacité individuelle et collective:
1°) une **forte capacité d'application** visant les règles,
2°) une **forte capacité d'analyse** visant la prévision et la décision.

Un certain équilibre entre ces deux capacités devra donc être recherché afin

qu'aucune des deux n'écrase l'autre et ne l'affaiblisse.

Ce colloque étant consacré à l'analyse des risques, je mettrai l'accent sur les conditions de sa mise en œuvre, qui de mon point de vue, doivent favoriser la meilleure efficacité.

J'en viens donc maintenant au sujet de l'analyse des risques.

Il est utile de préciser que
l'analyse consiste dans l'étude d'un ensemble grâce à deux activités :
1°) de décomposition des données ou analytique,
2°) de recomposition des données ou synthétique,

L'analyse des risques sera vue ici, dans le cadre de cet exposé d'introduction, à différents points de vue :
1°) celui de son but;
2°) celui de son objet;
3°) celui de son processus
4°) celui de son organisation;
5°) celui de sa méthode.

I- Le but de l'analyse

L'analyse des risques a pour ***but*** principal :
1°) de visualiser le futur,
2°) de modéliser les dangers et les conséquences dommageables et,
3°) de dégager les mesures qui doivent permettre d'y faire échec et,
4°) si ce n'est pas le cas de les réduire ou limiter.

La ***fonction*** de l'analyse des risques est donc de prévenir, c'est-à-dire d'anticiper par des actions adaptées aux réalités et aux enjeux des situations.

II- Quel est son objet ?

L'**objet** de l'analyse de risques est large car il concerne toutes les activités de la vie. L'analyse des risques doit donc permettre de mieux connaître
1°) les processus d'activités,
2°) l'activité particulière d'un processus, comme une installation classée ou un bâtiment ERP,
3°) les liens ou relations entre les différents processus et données particulières.

Ainsi, doit-elle être mise en œuvre aux différents stades des processus d'activités :
1°) celui de la conception des projet,
2°) celui de la réalisation et de la construction,
3°) celui du lancement de l'exploitation,
4°) celui de l'exploitation,
5°) celui de l'arrêt de l'exploitation,
6°) celui du démantèlement.

Ainsi, est-il souvent utile d'approfondir la connaissance d'une activité particulière ou même d'une donnée, technique, humaine ou organisationnelle de cette activité. L'analyse doit parfois se porter sur le détail.

Mais, elle ne sera complète que si elle permet d'établir les **relations** qui gouvernent le fonctionnement global d'une activité. Il convient donc qu'elle celles-ci envisage en particulier.

III- Le processus de l'analyse

L'analyse doit être également envisagée en termes de ***processus***, c'est à dire selon un ordonnancement particulier. Cela suppose
1°) de définir son but,
2°) de fixer son cadre,
3°) de choisir les données qui seront plus particulièrement étudiées,
4°) d'en faire la synthèse,
5°) de procéder à l'évaluation.

L'analyse précède la ***synthèse*** et celle-ci l'***évaluation***.

IV- L'organisation du processus

C'est également en termes d'***organisation*** que doit être envisagée l'analyse des risques.

Nous envisageons ici l'organisation dans le cadre d'un système. Il peut s'agir de l'État, du département, de la commune, du SDIS ou d'une entreprise. Il est donc nécessaire de ***structurer*** et de faire ***fonctionner*** l'analyse des risques au mieux de ses objectifs.

Ce que nous venons de dire, nous permet d'admettre que la fonction d'analyse des risques ne peut être confiée à la responsabilité exclusive d'un organe spécialisée. L'analyse des risques est en effet une ***fonction essentielle du système de management***, de sorte qu'elle est de la responsabilité de sa direction, de chacun de ses organes, de son encadrement et de ses agents; Mais, l'utilité d'un ***organisme expert ou spécialisé*** est certaine.

Il s'agit maintenant de préciser leurs ***rôles respectifs***

Il faut en premier lieu souligner ces ***deux différences*** fondamentales :

1°) les organes du système de management ont la ***responsabilité du système***, alors que l'organe spécialisé n'a que la ***responsabilité de la mission*** qui lui est confiée;
2°) les organes du système ont une connaissance ***pratique*** de ses données de terrain et de son fonctionnement, alors que l'organe spécialisé en a une connaissance plutôt ***théorique et générale*** ;

La ***répartition des missions*** entre les organes du système et l'organe spécialisé peut donc être maintenant précisée :
1°) les organes du système ont mission de faire une analyse du ***quotidien*** ;
2°) l'organe spécialisé a mission de faire ses analyses dans la ***durée*** ;
3°) les organes du système ont mission de ***mettre en relations les données*** de leurs analyses à celles qui proviennent de l'organe spécialisé;
4°) l'organe spécialisé a mission de ***corriger*** sa démarche d'analyse et ses résultats par leur corrélation aux informations qui lui sont données par les organes du système.

V- La méthode de l'analyse

C'est enfin en termes de ***méthode*** que l'analyse des risques doit être envisagée. Ce qui précède montre le piège dans lequel les spécialistes de l'analyse tombent souvent. Ils ont développé des ***outils*** d'analyse si sophistiqués et compliqués qu'il semble que leur utilisation soit une fin en elle même. La forme primant le contenu, l'efficacité n'est pas au rendez-vous. La simplification du programme de l'analyse nous paraît dès lors, être une nécessité. Quelques principes peuvent y aider.

1er principe
Nous rappellerons que l'analyse permet d'aller du complexe au simple et que l'analyse des risques doit aider à maitriser les données du futur. La ***combinaison*** de ces deux données est le premier principe de la méthode.

2ème principe
L'**examen du réel** prime la conclusion ou la synthèse. La tentation d'un raisonnement elliptique est grande.

3ème principe
La **conclusion** prime l'évaluation.

4ème principe
L'**évaluation** prime la **décision**.

Ce dernier principe nous rappelle que l'analyse des risques a pour but d'apporter l'éclairage nécessaire à tous ceux qui ont la responsabilité d'un système et doivent prendre les décisions nécessaires à son bon fonctionnement, dans le cadre de ses missions.

L'actualité de cet enjeu est permanente. Au cours des derniers mois, plusieurs affaires ont montré que la démarche d'analyse des risques peut être améliorée. En écrivant ces lignes, je pense tout particulièrement à l'article de Michel Turpin paru dans le numéro de février de Préventique Sécurité : *Médailles de l'échec en maîtrise des risques, médaille 2009*, dans lequel notre ami a remis un échec d'or au traitement de la menace de pandémie grippale, un échec d'argent au traitement par Eurostar et Eurotunnel des pannes des TGV et un échec de bronze à la gestion de la conférence de Copenhague sur le climat. Cette affaire de la grippe constitue un véritable cas d'école et je ne résiste pas au plaisir d'indiquer aux participants à ce colloque, qu'un nouvel article lui sera consacré dans le numéro de juin. Son auteur, Patrick Lagadec, pense qu'elle a porté « *une atteinte profonde à la crédibilité de nos systèmes de pilotage* ». Mais que dire de la tempête Xyntia qui a ravagé la côte des Charentes et de la Vendée ? Que dire enfin de l'éruption du volcan Eyjaföll et de la gestion du trafic aérien ? Vous pourrez en savoir plus sur nos analyses avec le prochain numéro de la revue. Mais le sujet est intarissable et chacun d'entre vous dispose d'autant d'exemples significatifs. Et celui de la crise financière qui se transforme en crise économique en Europe n'est pas le moindre.

Je vous remercie de votre attention.