



OBSERVATOIRE

des risques

2020 - 2021





SOMMAIRE

06

PRÉFACE

- 06 Mot du Président du Directoire
- 07 Mot du Président de la Région SWE

08

PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE

- 08 Du Baromètre à l'Observatoire
- 09 Modalité de l'étude

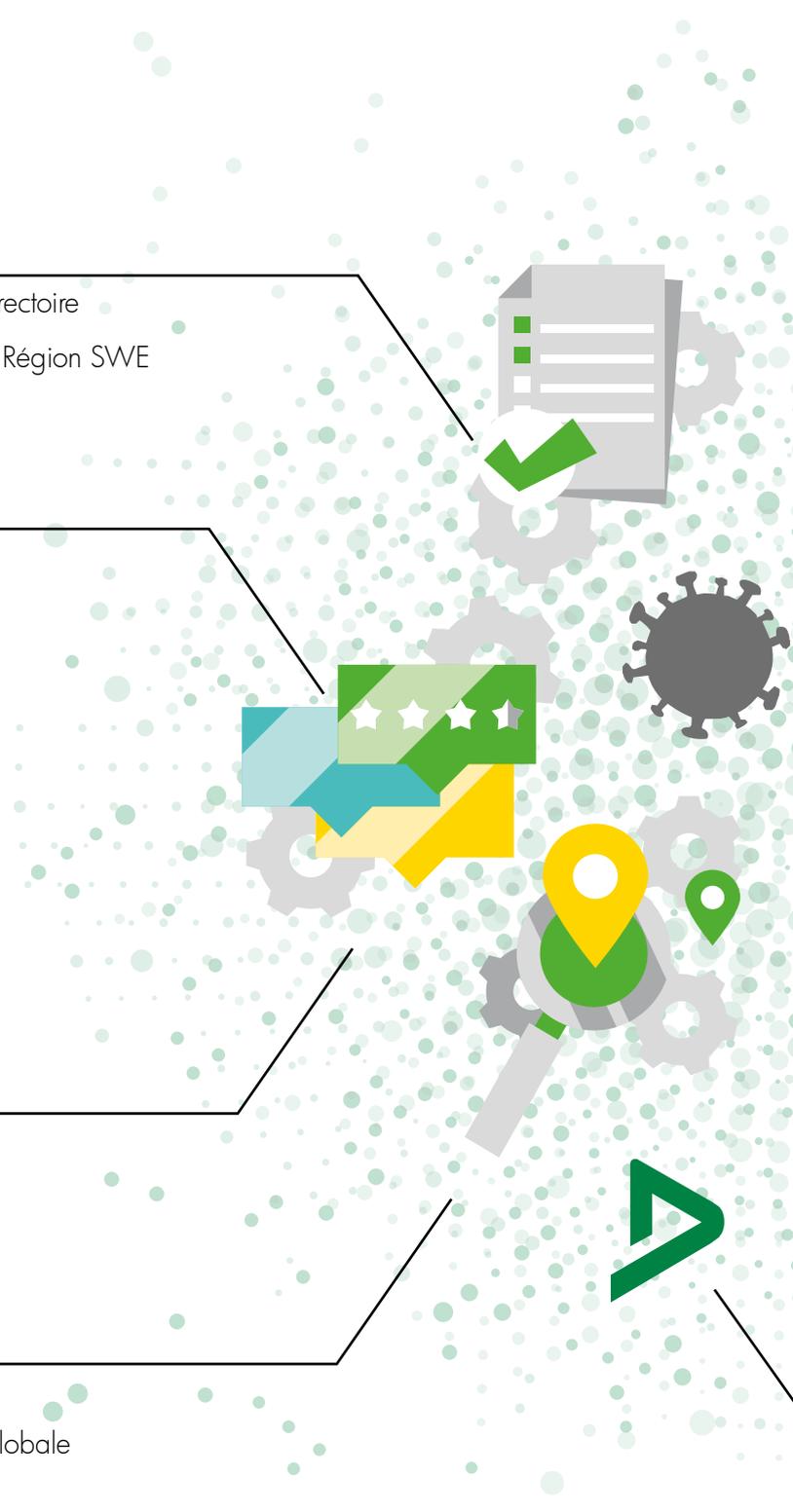
10

LES NOUVEAUX RISQUES

12

AVANT-PROPOS

- 12 Identification, prévention, transmission
- 14 La nécessité d'une attitude dynamique et globale



16

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

18

PARTIE 1

Un mode de gestion du risque en pleine évolution

28

PARTIE 2

La gestion des risques :
un rapport au risque positif et pro-actif

44

PARTIE 3

Le développement progressif
d'une culture du risque

52

CONCLUSION

56

A PROPOS DE DEKRA

56 Le Groupe DEKRA, un groupe international
57 DEKRA Industrial France



Stefan Kölbl

CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT BOARD

CEO DEKRA GROUP

LA NÉCESSITÉ D'UNE NOUVELLE CULTURE DU RISQUE

L'année 2020 a été riche de leçons en matière de sécurité sanitaire, industrielle et environnementale.

L'aggravation de la crise sanitaire liée à la propagation du Covid-19 réaffirme le besoin croissant d'une stratégie de prévention transversale qui prenne en compte les besoins des entreprises et des collectivités. En effet, la gestion systémique de la crise au sein des entreprises doit être amenée à se généraliser, pour enfin, amener davantage de coordination entre les différents services et parties prenantes.

L'incendie Lubrizol à Rouen et la tragique explosion du port de Beyrouth montrent que la politique des risques industriels peut encore être largement améliorée.

Les différentes crises environnementales et la lutte contre le réchauffement climatique nous invitent, quant à elles, à envisager des solutions globales.

Pour autant, nous devons continuer de penser les risques en termes d'opportunités.

Ainsi, les nouvelles mobilités urbaines, les promesses de l'automatisation des véhicules et du déploiement de la 5G dessinent la voie d'une nouvelle soutenabilité écologique et durable.

Cette année encore, DEKRA compte renforcer son positionnement sur ces domaines d'avenir et ambitionne de s'affirmer en tant qu'acteur central d'une nouvelle collaboration apprenante et transparente entre les entreprises, les collectivités et les citoyens.

Parce que la sécurité est la pierre angulaire du vivre ensemble, comme de l'épanouissement individuel, DEKRA pose, au travers de cet Observatoire, les premiers jalons d'une nouvelle culture du risque et de l'incertitude.

DEKRA réaffirme ainsi son engagement pour un monde plus sûr, sur la route, au travail et à la maison.



Nicolas Bouvier

HEAD OF REGION SOUTH WEST EUROPE
EXECUTIVE VICE PRESIDENT DEKRA GROUP

UN BAROMÈTRE DES RISQUES, POURQUOI ?

L'année écoulée a rappelé dramatiquement que le risque zéro n'existe pas et que tout plan de prévention si étudié et si détaillé soit-il ne peut constituer à lui seul une réponse face au risque.

Quels sont les risques auxquels est confrontée mon entreprise ou notre collectivité locale ? Quel comportement adopter en cas de survenance ? Peut-on traiter tous les risques ? Doit-on reconsidérer notre organisation et nos processus pour faire face à des risques nouveaux ? Telles sont les questions qui ont surgi brusquement avec la crise de la Covid-19. Auparavant l'incendie impressionnant de Lubrizol a rebattu les cartes de l'interaction entre les différentes parties prenantes d'un territoire.

Avec son premier baromètre de la prévention des risques professionnels en 2005, DEKRA analysait et commentait régulièrement la situation des entreprises françaises face au risque. Se basant sur une analyse statistique, ce baromètre proposait la mise en perspective des bonnes pratiques et d'un état de l'art de la prévention en France.

Enfin, la culture du risque, concept jugé dépassé, revient au cœur de notre actualité et reste avec force le sujet central de nos activités.

Plus que jamais DEKRA est au cœur de la prévention des risques, au côté des entreprises et des collectivités locales, pour devenir le partenaire numéro un de leur sécurité.

PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE

DU BAROMÈTRE À L'OBSERVATOIRE

L'Observatoire ambitionne de dresser une approche qualitative en interrogeant le ressenti face aux risques. Le Baromètre édité en 2017, s'appuyait sur une enquête quantitative effectuée auprès d'un panel d'entreprises.

En 2017, DEKRA Industrial éditait un Baromètre de la prévention des risques professionnels. Cette publication biennale présentait des contenus qualifiés et documentés. Les analyses s'appuyaient sur une enquête quantitative effectuée auprès d'un panel d'entreprises (2 500), principalement issues du secteur industriel et privé, dont un tiers employant moins de 10 salariés.

Dans la continuité de cette démarche, DEKRA Industrial a créé en 2020 l'Observatoire des risques dans l'industrie et les collectivités locales, afin de documenter la perception du risque et les moyens de prévention mis en œuvre. Prenant en compte le temps médiatique, ce baromètre est en phase avec les grands enjeux de société émergents et les besoins des entreprises. Il est pensé comme un outil polyvalent qui interroge en profondeur la culture du risque dans les entreprises et les collectivités.

L'étude et la crise sanitaire en cours en montrent clairement les enjeux. Globalement, en matière de risques, l'approche relève davantage de la réparation que de la prévention. Quand elle existe, cette prévention reste basique et classique (équipements de sécurité, etc.). Il faut ouvrir la réflexion à d'autres moyens.

LA VISION STRATÉGIQUE DEKRA

Une culture du risque permet de définir le seuil d'acceptabilité du risque. L'étude fait état d'un manque de réflexion stratégique. Par exemple, les cartographies du risque ne s'inscrivent pas dans une approche systémique du risque.

Les interactions au sein de l'entreprise ainsi qu'avec son environnement ne sont que trop rarement prises en compte.

Elles échouent ainsi à insuffler une culture du risque.

CETTE ÉTUDE MONTRE COMMENT LA PANDÉMIE DE COVID-19 A PU BOULEVERSER LE RAPPORT AUX RISQUES

MODALITÉ DE L'ÉTUDE

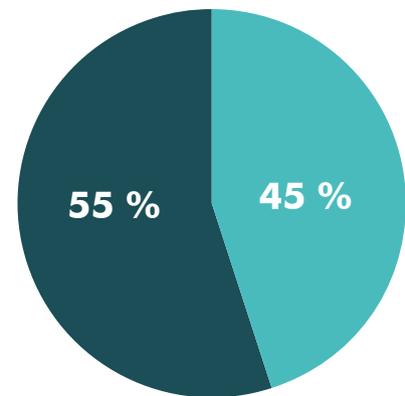
La présente étude a été réalisée en mai-juin 2020 avec le concours de l'Usine Nouvelle auprès de 357 décideurs du secteur de l'industrie, élus et agents de collectivités locales.

Le questionnaire avait pour objectif de comprendre comment le risque était perçu et géré dans les entreprises et les collectivités. Pour ce faire, les questions ont été structurées autour de trois axes principaux : des questions assez générales qui permettent d'établir un état des lieux de la gestion des risques et d'interroger la perception positive ou négative de cette gestion ; des questions plus spécifiques sur les actions de prévention et les freins qu'elles peuvent rencontrer ; et enfin un dernier volet de questions portant sur l'impact de la crise sanitaire. Elle dresse ainsi un état des lieux complet de la perception et de la gestion du risque en France.

L'étude ayant été conduite pendant la pandémie de Covid-19, elle a été enrichie par des questions relatives aux récents bouleversements provoqués par la crise sanitaire.

L'étude s'appuie sur un panel de décideurs du secteur de l'industrie (45 %), d'élus et d'agents de collectivités locales (55 %). Les décideurs occupent en majorité des postes de direction dans des PME et ETI et bénéficient de longues années d'expérience. Les agents des collectivités locales sont en grande majorité des agents de catégorie A, titulaires et travaillant au niveau communal ou intercommunal. Les réponses ont été recueillies via un questionnaire auto-administré diffusé en ligne grâce à l'Usine Nouvelle, entre le 19 mai et le 16 juin 2020.

NOMBRE DE RÉPONDANTS



- AGENTS ET ÉLUS DE COLLECTIVITÉS LOCALES
- DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE

(357 répondants au total)

LES NOUVEAUX RISQUES

ÉVÈNEMENTS MARQUANTS

2006

JANVIER 2006

La France fait face à sa première grippe aviaire, dit H5N1

Elle frappe de plein fouet de nombreux élevages français, nécessité d'abattre les animaux.



SEPTEMBRE 2019

Incendie de l'usine Lubrizol à Rouen

Cette usine de produits chimiques est classée Seveso. Le feu a dégagé une importante fumée et généré de fortes préoccupations sur la toxicité des produits brûlés. Cet événement est considéré comme le premier événement industriel majeur de l'ère des réseaux sociaux (200 000 tweets en 24 heures et 20 000 documents sur le sujet à la date du rapport sénatorial publié en juin 2020).

JANVIER 2008

Révélation d'une fraude à la Société Générale. Mise à jour d'une fraude d'un montant de 4,82 milliards, suite aux agissements d'un trader.

FÉVRIER 2008
JUILLET 2009

35 suicides chez France Télécom concomitamment au plan de redressement de l'entreprise

Les méthodes de management sont profondément remises en cause. L'entreprise est condamnée en justice pour harcèlement moral en 2019.



FÉVRIER
MARS 2010

La tempête Xynthia, conjuguée à un phénomène de grande marée, fait 47 morts en France, en Vendée et en Charente-Maritime. Les digues ont lâché en plusieurs endroits. 470 000 sinistres sont déclarés. Le secteur est devenu inconstructible.

2011

MARS 2011

Accident industriel dans la centrale nucléaire de Fukushima (Japon), suite à un tsunami

Il s'agit du plus grave accident nucléaire du XXI^e siècle, le volume de déchets radioactifs le rend comparable à celui de Tchernobyl. L'évènement ravive le débat sur le nucléaire, particulièrement en zone à risque.

NOVEMBRE
DÉCEMBRE 2019

Inondations dans le Var

C'est l'année la plus meurtrière (12 victimes) dans ce département régulièrement exposé aux crues.

La récurrence et l'intensité croissante de ces incidents sont reliées au changement climatique et attribuées à des abus immobiliers.

2019

JUIN 2019

Canicule en France

La vague de chaleur bat les records de la canicule de 2003 et fait 567 victimes. L'intensité de cette canicule la rend comparable à celle de 2003.

JUIN 2017

Ransomware NotPetya

Attaques d'un logiciel malveillant qui rançonne les utilisateurs. Ce logiciel fait de nombreuses victimes parmi les entreprises françaises comme BNP Paribas et Saint-Gobain, peu préparées à gérer les risques cyber.



NOVEMBRE 2015

Accident ferroviaire d'Eckwersheim

11 morts et 21 blessés graves suite au déraillement d'un TGV lors d'essais d'homologation. L'accident proviendrait d'une erreur de freinage de quelques secondes, mais le grand nombre de personnes présentes à bord lors de l'essai interroge les protocoles de sécurité.

JANVIER 2020

Le 9 janvier 2020 la découverte d'un nouveau coronavirus

(désormais connu sous le nom de **Covid-19**), est annoncée dans la ville de Wuhan en Chine. La paralysie des échanges avec la Chine qui en résulte et la pénurie de produits essentiels révèlent la dépendance de nombreuses entreprises européennes et d'États à l'égard du marché chinois.



FÉVRIER 2020

Airbus conclut un accord transactionnel global avec les autorités britanniques, françaises et américaines, suite à des allégations de fraude, de corruption et de non-conformité. 3,6 milliards : une amende historique.

Incendie de l'usine Apollo Masters en Californie. Incendie d'une des deux seules usines dans le monde qui fabrique de la laque destinée aux vinyles. L'événement pose la question du monopole industriel.

Dégradation du siège de Black Rock par des manifestants à Paris. Les membres d'un collectif écologiste envahissent et dégradent le siège du gestionnaire d'actifs Black Rock.

MARS
JUIN 2020

L'aggravation de l'épidémie Covid-19 conduit de nombreux pays à confiner les populations

On compte un million de morts en juin 2020 sur les 70 millions de morts annuels. En octobre 2020, le FMI prévoyait un recul du PIB mondial de 4,4 %.

4 AOÛT 2020

Explosion dans le port de Beyrouth, au Liban

2 750 tonnes de nitrate d'ammonium entreposées dans un hangar sur le port de Beyrouth s'embrasent, l'explosion fait 117 morts et 6 500 blessés. Le même drame avait touché le site AZF de Toulouse en 2001. A ce jour, les causes ne sont pas encore déterminées mais la piste de l'accident reste privilégiée.

2021

AVANT-PROPOS

IDENTIFICATION, PRÉVENTION, TRANSMISSION

Une approche du risque nécessairement globale



QUEL LIEN ENTRE
LA MENACE RÉELLE
ET LE PRINCIPE DE
PRÉCAUTION ?
POURQUOI EST-IL
AUJOURD'HUI CRUCIAL
DE DÉVELOPPER UNE
APPROCHE GLOBALE
STRATÉGIQUE DU
RISQUE ?

Au cours de ces dix dernières années, de nouveaux risques ont émergé. Des accidents industriels, des catastrophes naturelles, des cyberattaques ou des fraudes financières de grande ampleur ont fait évoluer les consciences. La montée en puissance des préoccupations écologiques, sous l'impulsion des jeunes générations, au fil de grandes conventions internationales et l'inscription de la Charte de l'environnement dans la Constitution, ont favorisé un surcroît d'attention aux risques climatiques. Des débats publics précèdent désormais toutes les questions territoriales et d'infrastructures, s'agissant par exemple d'enfouissements ou du développement de nouvelles activités.

Avec l'essor des échanges de masse, des technologies numériques de l'intelligence artificielle, les menaces informatiques, l'altération des données et la corruption sont autant de risques nouveaux. Sous la pression de lanceurs d'alerte et face à l'explosion des réseaux sociaux, la caisse de résonance est devenue plus forte. Les réputations des entreprises sont de plus en plus fragilisées par un flux constant d'information difficilement maîtrisable. Des fuites qui peuvent, dans le pire des cas, aboutir à des scandales ou boycotts.

LE SUJET DU RISQUE DOIT DÉSORMAIS PRÉOCCUPER LA SOCIÉTÉ TOUTE ENTIÈRE. À BRÈVE ET LONGUE ÉCHÉANCE, IL S'EXPRIME EN TERMES DE TRANSPARENCE, D'ÉTHIQUE ET DE CHÂÎNES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE.

En quelques mois, la pandémie de Covid-19 a montré l'interdépendance de tous, individus, collectivités et entreprises. Elle a révélé un monde fait de connexions, mais également des inégalités d'exposition au risque. Elle a remis en cause des modèles d'affaires, d'organisation et de management. Elle a révélé des dépendances commerciales, des risques assurantiels, sanitaires et sociaux ainsi que des écosystèmes de partenaires, de sous-traitants et de fournisseurs plus ou moins complexes à maîtriser. Le numérique s'est infiltré davantage dans le quotidien, mêlant toutes les sphères, privées, professionnelles et publiques ; bousculant notre rapport à l'espace : « pourquoi me déplacer si cela représente un risque alors que je peux aussi bien le faire de la maison ? ». À travers la question de la mise en sécurité des collaborateurs, le risque sanitaire a changé de nature. Santé, économie, sécurité et sûreté sont des questions liées.

La théorie d'une société du risque est développée par le sociologue Ulrich Beck dans son ouvrage du même nom.

Le processus de modernisation de la société entraînerait la création de risques nouveaux. Le développement économique irait donc de paire avec un accroissement des risques.

Leur complexité et, de fait, la difficulté à les évaluer suivrait ainsi ce mouvement d'expansion. Pour pallier ces incertitudes, les arguments scientifiques apparaissent alors comme suffisants. Instruments de mesure privilégiés face à la crise, ils peuvent cependant être utilisés abusivement par les profanes comme par les experts. Ainsi qu'il le formule : « La science est devenue l'instrument de mesure et de gestion des risques contemporains (...). Mais pour accepter un risque donné, encore faudrait-il que les connaissances minimales nécessaires à la compréhension des situations à risques et des alternatives envisageables soient acquises par les individus (...). La société contemporaine (...) devient alors un lieu de méfiance généralisé où profanes, et parfois même les experts, doutent et remettent en question les fondements sur lesquels elle s'est construite ».

LE RISQUE DEVIENT UN SUJET STRATÉGIQUE

La complexification accrue des modèles d'affaires et du fonctionnement de l'économie, comme la mondialisation des échanges ou la judiciarisation des conflits font de la gestion des risques un sujet stratégique. Des risques émergent, comme le risque cyber qui exige une adaptabilité constante, d'autres gagnent en importance, comme le sujet de l'interruption d'activité et la rupture de chaînes d'approvisionnement. Ce sont ces évolutions permanentes qui rendent nécessaires la mise en place de solides stratégies de gestion des risques. Dans un environnement mouvant, il est essentiel d'être aussi préparé que possible. La prévention, la gestion des incidents ou leur couverture ne suffisent pas.

Le risk manager est voué à occuper une place de plus en plus importante au sein des groupes. Tensions sociales, conflits mondiaux, risque climatique : gérer les risques nécessite une vigilance constante et, de plus en plus, une attention prêtée à ces signaux faibles qui permettent d'anticiper des bouleversements majeurs. Une vision globale est donc nécessaire, et semble destinée à influencer de plus en plus sur la stratégie des groupes.

LA NÉCESSITÉ D'UNE ATTITUDE DYNAMIQUE ET GLOBALE



Qu'est-ce que le risque ?
Le risque peut être défini comme la conscience d'une menace. Mais en matière d'appréhension du risque et de prévention, y aura-t-il un avant et un après Covid-19 ?

C'est probable et souhaitable. Jusqu'à présent, une approche typologique du risque a favorisé le cloisonnement des stratégies de prévention du risque et maintenu l'idée d'une gestion nécessairement sectorielle, mêlant savoir empirique et application des normes. Sur ce point, le traitement médiatique du sujet avant la crise Covid-19 était particulièrement révélateur : une évaluation des risques faite généralement par le prisme de la prévention et des outils de gestion, avec un lexique mêlant « autorisation », « responsabilité », « procédure », « prévention », ou « réglementation ». Et presque toujours l'association du mot « risque » à un terme venant en préciser la nature, le risque est « cyber », « sanitaire », « industriel », etc.

Or, une telle gestion a posteriori rend vulnérable à l'émergence de risques nouveaux, comme le risque cyber tend à le démontrer.

Jusqu'alors, les risques inconnus ou mutants ont généralement été abordés sous le prisme du principe de précaution. **Ce dernier n'est pas tant un mode de gestion des risques qu'une stratégie d'évitement des**

risques non identifiés. Il ne s'agit donc pas de développer une attitude dynamique et réactive pour faire face à des risques humains potentiels, mais de s'en tenir à distance.

Le confinement, première réponse apportée à la crise sanitaire du Covid-19, témoigne de cette stratégie d'évitement. Cette mesure, largement controversée, pose la question de la suffisance d'une réponse sanitaire unique face à cette crise.

Considérant le manque de résilience de l'économie face à l'arrêt total des échanges commerciaux et individuels, il est indispensable de s'interroger sur un changement de paradigme au regard des risques. Ainsi, la prise de conscience de la nécessité d'une gestion globale face à la crise se généralise.

Le traitement médiatique du début de la crise sanitaire fait état d'une typologie extrêmement précise des risques. Cette typologie est ainsi utilisée pour véhiculer l'idée d'une gestion efficace de la crise. La forte présence des marqueurs d'intensité, comme « faible », « important » ou « modéré », dans le discours sur le risque témoigne d'un effort à fournir et d'une appréhension très fine du risque. Cependant, cette segmentation fait en partie obstacle à une gestion des risques plus globale et plus efficace.

LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

Le virus Covid-19 est apparu en novembre 2019 dans la ville de Wuhan, en Chine.

Provoquant une maladie respiratoire infectieuse, il s'est propagé rapidement et a déclenché une pandémie mondiale.

Dès janvier 2020, de nombreux États ont mis en place des mesures de confinement partiel ou total des populations pour tenter d'endiguer le nombre de malades et de morts. L'ampleur de cette crise sanitaire a mis en tension les systèmes de santé et de production mondiaux et provoqué une prise de conscience susceptible de modifier en profondeur la perception du risque.

Or, la perception du risque est rarement corrélée au risque réel. D'après Paul Slovic, précurseur de la psychologie du risque, elle est liée à la fois au degré de familiarité et à la contrôlabilité perçue de ce risque. La pandémie du Covid-19 fournit à ce titre un très bon exemple. Le caractère inconnu du virus demeure la cause d'anxiété principale.

Risque sanitaire et financier, bouleversement des chaînes de production, les effets de la pandémie sont nombreux et encore pour certains, imprévisibles. Si quelques contrats de prévoyance intègrent le risque pandémique, toutes les entreprises n'en sont pas dotées. De plus, les conséquences exactes de la pandémie sont diffuses, difficiles à estimer et appellent plus que jamais une approche globale du risque.

MAIGRÉ UN RAPPORT AU RISQUE
PROACTIF, LA GESTION GLOBALE
DOIT DÉSORMAIS ACHEVER DE
REMPLENER UNE VISION DU RISQUE
QUI RESTE TROP SEGMENTÉE



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

UN AVANT ET UN APRÈS COVID-19.

La crise sanitaire a provoqué une prise de conscience sur la question des risques. Interrogés sur ce bouleversement, seuls 23 % des élus et agents de collectivités locales estiment que le risque était une préoccupation majeure avant 2020. Ils sont désormais 50 %. Les chefs d'entreprise reconnaissent une même évolution, pour 50 %, le risque était une préoccupation avant 2020, contre 66 % actuellement. De même, seules 9 % des collectivités et 16 % des entreprises n'envisagent pas du tout de repenser leur organisation du travail suite à la crise.

On note également une tension entre le paradigme d'une gestion des risques segmentée et une gestion globale plus effective. Ainsi, un risque matériel appelle à 80 % une réponse technique pour les entreprises, contre 60 % pour les collectivités, tandis qu'un risque sanitaire va être géré majoritairement par un recours à la communication interne. Les répondants estiment que toutes les parties prenantes de l'entreprise ou de la collectivité s'investissent de façon équivalente dans la gestion du risque. Cette évolution tend à montrer la généralisation d'une gestion plus globale du risque.

UN RAPPORT AUX RISQUES POSITIF ET PRO-ACTIF.

95 % des décideurs et 68 % des agents et élus auto-évaluent leur connaissance du risque comme bonne. La gestion des risques est considérée comme un enjeu majeur, comme en témoigne la proportion élevée de répondants qui la considèrent nécessaire (96 % parmi les décideurs, 93 % dans les collectivités).

L'adoption de nombreuses mesures témoigne d'une gestion du risque pro-active. En tête, les équipements de protection internes (87 % pour les entreprises, 72 % pour les collectivités) suivis de près par la communication en interne des consignes (83 % pour

les entreprises, 81 % pour les collectivités). Les acteurs interrogés prennent globalement des initiatives pour assurer la gestion des risques, notamment concernant l'obtention de certification.

Cette attitude volontaire explique sans doute en partie l'optimisme affiché : 68 % des décideurs de l'industrie et 51 % des élus et agents de collectivités locales estiment qu'ils sont prêts à faire face à des risques nouveaux. Une confiance qui augmente avec l'expérience et la connaissance des risques du répondant. En revanche, si 88 % des décideurs de l'industrie se disent optimistes quant à la gestion des risques, ce n'est le cas que de 62 % des élus et agents de collectivités locales. Cette différence peut s'expliquer car les élus, dont le champ d'expertise ne comprend pas forcément le risque, ont moins de difficultés à reconnaître qu'ils ne disposent pas des bons outils pour gérer une situation.

LA NOTION DE CULTURE DU RISQUE S'ANCRE, EN MÊME TEMPS QUE SE DÉVELOPPE LA CONSCIENCE DE CE QUI Y FAIT OBSTACLE.

La difficulté à modifier les habitudes est citée comme un facteur aggravant les risques par 76 % des décideurs de l'industrie et 70 % des élus et agents de collectivités locales. Immédiatement après, viennent le manque de formation et l'absence de transmission, pourtant deux éléments clefs dans le développement d'une culture du risque.

LA CONFIANCE DES ENTREPRISES
ET DES COLLECTIVITÉS EN LEUR
SYSTÈME DE GESTION FACE AU
RISQUE A ÉTÉ RENFORCÉE PAR LA
CRISE DU COVID-19

POUR VOTRE ENTREPRISE / VOTRE COLLECTIVITÉ, LE RISQUE
EST-IL UNE PRÉOCCUPATION ?

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



PARTIE 1

UN MODE DE GESTION DU RISQUE EN PLEINE ÉVOLUTION

Une crise sanitaire de l'ampleur de celle de la Covid-19 ne peut manquer d'influencer profondément et durablement l'appréhension du risque. L'urgence agit comme un révélateur, autant des réussites que des failles d'un système, et peut aller jusqu'à entraîner sa profonde remise en question.

La pandémie a pris de court la majorité des citoyens, un constat majoritairement partagé par les répondants de l'étude. Ils estiment très largement que cette crise, par sa soudaineté et sa profondeur, contribuera à modifier les modes de gestion du risque. Au-delà de la prévention, amenée à être renforcée, ce sont l'organisation du travail, les méthodes de production, l'offre ou les produits eux-mêmes qui s'en trouveront modifiés.

Loin de décourager les acteurs économiques, la crise semble avoir eu un effet galvanisant et a permis d'ouvrir les yeux sur certains dysfonctionnements. Les répondants de l'étude affichent un optimisme global et sont une majorité à affirmer leur confiance en leur capacité à faire face aux risques futurs. Se montrer capable de parer à toutes les éventualités : tel semble être le nouveau mot d'ordre.

COLLECTIVITÉS

AVANT 2020



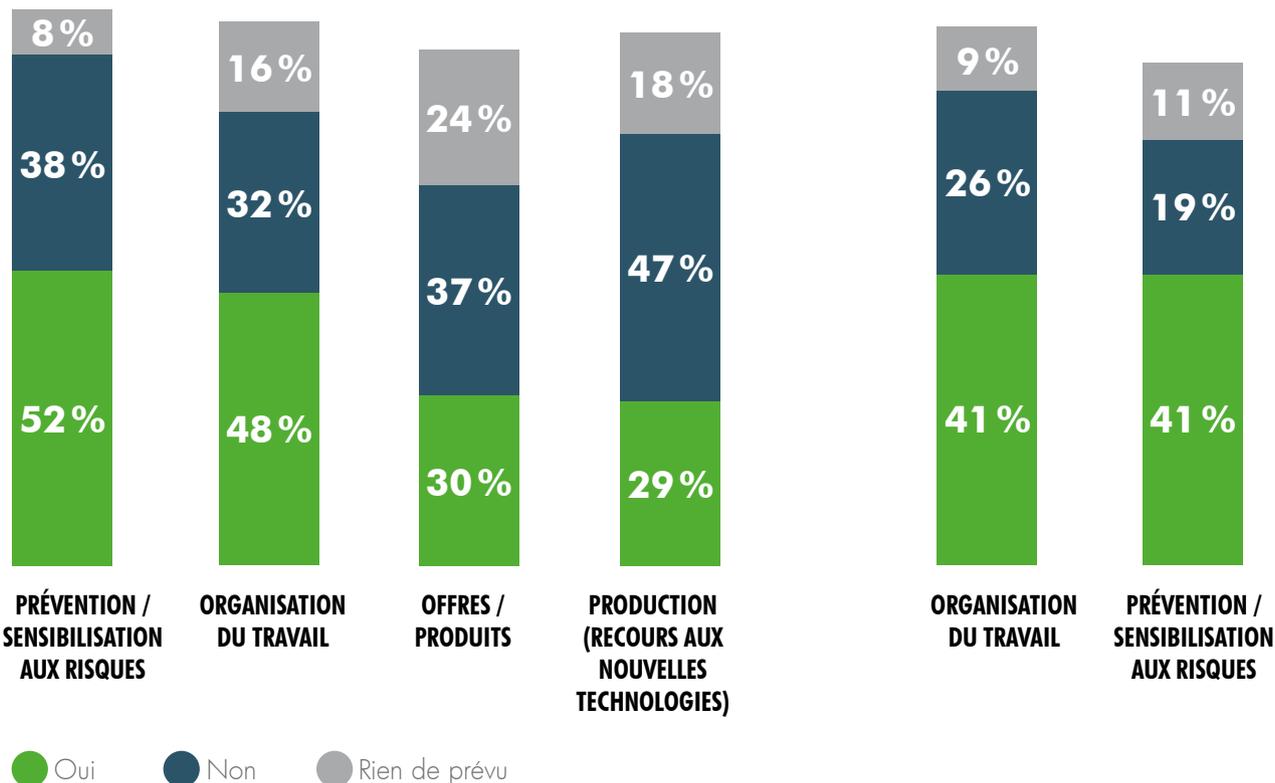
DEPUIS 2020



CONCERNANT LA CRISE COVID-19, EN DEHORS DES ACTIONS DE PRÉVENTION SANITAIRES OBLIGATOIRES, VOTRE ENTREPRISE/COLLECTIVITÉ A-T-ELLE L'INTENTION DE REPENSER SA PROPRE GESTION DES RISQUES EN TERMES DE :

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE

COLLECTIVITÉS

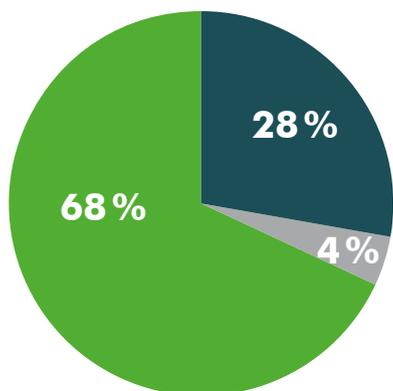


L'impact de la crise est loin d'être négatif puisque la majorité des répondants s'estiment prêts à faire face à de nouveaux risques. Cette tendance est mise en exergue par les décideurs de l'industrie ayant plus de 15 ans d'expérience, qui sont 76 % à être confiants à cet égard. Même dans les collectivités, où l'optimisme est moins présent, ceux qui ont une bonne connaissance des risques sont les plus confiants, à 66 %.



DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE/COLLECTIVITÉ EST PRÊTE POUR FAIRE FACE À DES RISQUES NOUVEAUX (ex : sanitaire, cybersécurité, changement climatique, rupture de chaînes d'approvisionnement...)?

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



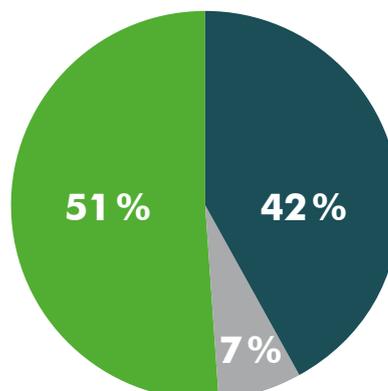
● Oui ● Non ● Rien de prévu



71 %

AYANT UNE BONNE CONNAISSANCE DES RISQUES ET 76 % ONT PLUS DE 15 ANS D'EXPÉRIENCE

COLLECTIVITÉS



73 %

AYANT UNE MAUVAISE CONNAISSANCE DES RISQUES

QUEL EST VOTRE ÉTAT D'ESPRIT VIS-À-VIS DE LA GESTION DES RISQUES DE VOTRE ENTREPRISE ?



91 %

AYANT UNE BONNE CONNAISSANCE DES RISQUES

95 %

ÉTANT PRÊTS POUR FAIRE FACE À DES RISQUES NOUVEAUX



78 %

88 %



3 QUESTIONS

À *Paul Duphil*

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ORGANISME
PROFESSIONNEL DE PRÉVENTION DU
BÂTIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS (OPPBTP)

COVID-19, TIRONS-EN LES BÉNÉFICES !

Comment a réagi le secteur du bâtiment face à l'épidémie du Covid-19 ?

Confrontés à cette crise inédite, les organisations, les entreprises et les individus ont fait preuve d'une réactivité, d'une agilité et d'une résilience remarquables. Passée la stupeur du 16 mars avec l'irruption brutale de l'épidémie dans nos vies et activités, nous avons su nous mobiliser collectivement et réinventer des modes de travail et de décision en un temps record. Le guide de l'OPPBTP est ainsi le travail d'une mobilisation collective des branches Bâtiment et Travaux Publics, de nombreuses entreprises et experts, dont la première version était prête en 4 jours.

Les professionnels du BTP ont fait preuve d'agilité et de réactivité dans cette crise, déployant des trésors d'imagination pour reprendre l'activité au meilleur des intérêts de tous. Des entreprises ont mis en œuvre des modes d'organisation inédits dans nos métiers. Les installations d'hygiène, souvent historiquement déficientes, ont fait des progrès fulgurants. Le digital s'est imposé à pas de géant comme un outil d'une puissance inouïe. Le référent Covid, concept proposé par l'OPPBTP, est devenu une évidence pour tous. Il faut saluer la mobilisation des équipes pour réussir ces défis et leur capacité à innover.

Cependant, ne prenons pas trop vite pour acquis les avancées de cette crise, la tentation sera grande de revenir vers le monde d'avant. Il faut en tirer les bons enseignements.



L'OPPBT

A son origine, l'OPPBT fut créé afin de prévenir l'accidentologie au sein du BTP. Cet organisme paritaire au rayonnement national contribue donc à la prévention des accidents du travail, des maladies professionnelles ainsi qu'aux stratégies de prévention relatives. L'OPPBT œuvre pour une prévention intégrée à la gestion globale des entreprises.

« Cette crise nous remet en mémoire qu'un risque oublié finit toujours par se rappeler à nous, et au prix fort. »

Quels en ont été les impacts ?

Gérer une entreprise, c'est savoir saisir les opportunités de business et y répondre tout en se préservant des risques multiples, dont les risques professionnels. Cette crise nous remet en mémoire qu'un risque oublié finit toujours par se rappeler à nous, et au prix fort. Pour n'avoir pas renouvelé un stock de masques à 300 millions d'euros, nous avons récolté une crise à 300 milliards ! Profitons de cette crise pour augmenter la résilience de nos entreprises, leur capacité à s'adapter et à résister à l'adversité.

De nombreux travaux menés ces dernières années, dont l'OPPBT a été précurseur, démontrent le bénéfice dans la durée des actions de prévention, qui concourent au succès des entreprises. Prévenir, c'est organiser et optimiser : un chantier bien mené en prévention est un chantier bien mené en production. La culture du risque et la qualité du management doivent progresser, y compris avec des démarches de certification en santé et au travail qui peuvent être encouragées en France.

Quelles leçons tirer de cette crise ?

Changeons résolument le paradigme de la prévention, de l'évitement du risque à l'espérance du gain, d'une approche défensive et réglementaire à une approche proactive et orientée performance. Mettons la prévention des risques au cœur des routines de gestion et de la performance ! Investissons massivement dans l'innovation, le digital, l'intégration verticale, dans la construction, dans le BIM (Building Information Modeling), des méthodes constructives innovantes et l'inclusion des équipes ! Osons nous saisir en entreprise de la santé tout court, au-delà de la santé au travail !

Ne nous laissons pas prendre par surprise, méditons sur le sens de cette crise pour éclairer l'avenir.





3 QUESTIONS

À *Frédéric de Serpos*

DIRECTEUR DE LA GESTION DES ASSURANCES
ET DES RISQUES GROUPE - CASINO

En quoi consiste votre métier et comment a-t-il évolué ces dernières années ?

C'est un rôle assez large, puisqu'il s'agit de s'occuper des risques assurables (vie et non-vie), qui figurent à de nombreux niveaux dans l'entreprise et de soutenir la culture du risque. La première question n'est pas de savoir si on peut s'assurer. L'assureur est pour nous un partenaire financier. Il faut d'abord raisonner en termes de criticité du risque, l'étudier et définir à quel niveau on le supporte. Ensuite, vient la discussion avec son assureur.

L'approche des risques s'est complexifiée. De plus en plus de fonctions sont concernées par la gestion des risques ; les systèmes d'information, la RSE, les RH (santé et prévoyance), la protection des données, les juristes, la qualité, etc. Ces nouvelles expertises se développent auprès de la gouvernance pour soutenir les stratégies.

Quels risques émergents avez-vous identifié ? Comment y faites-vous face ?

L'interdépendance croissante entre les entreprises, indéniablement. Dans le cas d'un business model qui fonctionne en stratégie de plateforme, l'intermédiaire crée des liens entre les organisations et les systèmes de chaque partenaire. Ces liens sont précieux mais peuvent rendre vulnérable. Le risque cyber en est l'une des illustrations.

Puisque nous sommes reliés à d'autres entreprises, les failles des uns et des autres peuvent devenir des portes d'entrée vers nos interfaces. Toute la difficulté est donc de garantir une interconnexion forte, tout en veillant à une certaine sanctuarisation de nos propres systèmes. Cela fait d'ailleurs partie des difficultés que nous rencontrons quand nous travaillons avec les TPE et PME, qui par manque de moyens, peuvent chercher à mutualiser leurs ressources en conseil, en sécurité informatique ou en risk management, par exemple.

Bien évidemment, la crise liée à la pandémie a également contribué à améliorer notre perception des interdépendances.



LES RISQUES ÉMERGENTS : LE CAS DES RISQUES CLIMATIQUES

À l'image de la pandémie de Covid-19, qui a rapidement gagné en ampleur, les risques climatiques surgissent souvent de façon inattendue et sont susceptibles de causer des dégâts importants s'ils ne sont pas suffisamment anticipés.

Certains secteurs sont plus vulnérables que d'autres au risque climatique. Ainsi en va-t-il des secteurs dont les activités impliquent d'être au moins en partie à l'extérieur : l'agriculture, le tourisme, la construction, l'énergie ou même le textile. À titre d'exemple, en 2019, 58 % des agriculteurs ayant souscrit une assurance risques climatiques ont dû y avoir recours, principalement en raison des vagues de chaleur.

Le risque climatique est encore mal géré. Ces trois dernières années, 45 % des entreprises ont dû faire face à des pertes financières liées au risque climat (étude AOF 2020).

Comment favoriser une approche globale du risque et le développement d'une véritable culture du risque dans les entreprises ?

Dans le cas de la grande distribution, la culture du risque est ancrée dans nos organisations, forgée par les exigences en matière de qualité des produits et des services, de santé et de sécurité au travail, par les protocoles avec les fournisseurs, la sécurité des clients dans les Etablissements Recevant du Public (ERP), la protection des données, la prévention des risques incendie, etc. La vigilance sur la qualité fait partie de l'ADN du secteur. Même si les normes évoluent - la crise actuelle nous le montre - la sensibilité au risque favorise l'adaptabilité. La gestion du risque s'est aussi davantage professionnalisée. On l'a dit, le nombre de secteurs et de personnes impliqués ne cesse de croître. Un enjeu est de créer un échange entre toutes les personnes et experts impliqués dans l'entreprise.

De mon point de vue, c'est à cette condition que l'on aura véritablement une gestion transversale dynamique et pragmatique du risque. Pour prendre un exemple concret, la question de la RSE, dont les préoccupations sont croissantes, recoupe de nombreux enjeux de gestion des risques. Il y a un devoir de vigilance, une question de traçabilité, d'attention à la qualité qui s'accordent avec les enjeux de la Direction Qualité, mais aussi de sécurité, de bien-être des personnes, par exemple, en lien avec les RH et le Risk manager. Il est donc salutaire d'échanger, au sein de comités par exemple, pour proposer une vision la plus transverse et opérationnelle possible des problématiques.



Le nombre de secteurs impliqués ne cesse de croître, l'enjeu est de créer un échange.





3 QUESTIONS

À *Stéphane Desmets*

RESPONSABLE SECURITE SI - DEKRA SERVICES FRANCE

Comment résumeriez-vous ces cinq dernières années en matière de risque ?

Le risque cyber n'a cessé d'augmenter, particulièrement depuis 2 ou 3 ans. Des crises comme Wannacry ou Not Petya ont montré « la voie » et les impacts qu'elles peuvent engendrer. Il ne se passe pas une semaine sans qu'une PME, PMI ou un grand groupe ne soit confronté à ce risque (Ransomware, fuite de données, etc).

Le numérique est partout aujourd'hui. Notre consommation d'internet, nos usages et l'Internet of Things (les objets connectés) induisent de nouveaux risques. Les pirates suivent tout cela de très près afin d'adapter leurs méthodes pour voler de la donnée ou rançonner leurs victimes. Ils sont de plus en plus professionnels et organisés.

Notons, par exemple, les nouveaux risques liés aux véhicules autonomes : plus besoin de casser une fenêtre ou de forcer le démarrage puisqu'un boîtier suffit à lui seul à contrôler le véhicule.

Comment envisagez-vous les développements futurs de la prévention des risques ?

La prévention des risques cyber passe avant tout par :

- Supprimer sa surface d'exposition ou la réduire au maximum
- Evaluer les risques et leurs impacts potentiels
- Tenir compte de l'évolution des techniques d'attaque
- Généraliser la prévention (communiquer, adapter, donner les bons réflexes).

Les gestes barrières sont aussi à appliquer au niveau cybersécurité : sensibiliser, mettre à jour ses postes de travail et logiciels, gérer les vulnérabilités afin de diminuer le risque d'être attaqué.

Le plus grand défi pour les entreprises est de protéger leurs données, on parle beaucoup de souveraineté, celle-ci passe, bien sûr, par l'hébergement des données (santé, DCP, clients, confidentielles...) mais aussi par la capacité à être résilient et à répondre aux incidents sans dépendre de sociétés étrangères où les juridictions peuvent poser problème, c'est un risque à prendre en compte.

Le risque cyber pouvant entraîner des troubles sociaux, notamment dans l'éventualité de fuites sur les données personnelles des employés, il est important pour les entreprises de se prémunir de ce type de risque en s'informant du règlement général sur la protection des données (RGPD).



« Les gestes barrière sont aussi à appliquer au niveau cybersécurité. »

Faut-il favoriser une approche globale des risques, plus qu'une simple approche sécurité ?

Il faut favoriser une approche globale des risques car ceux-ci sont multiples (environnementaux, sociaux, sanitaires, cyber, etc.). L'entreprise doit avoir une vision globale pour mieux se défendre - elle doit se fixer des priorités. Le travail en silo est une erreur dans cette approche de gestion des risques.

La prise de conscience s'étend mais au-delà de cette prise de conscience, il faut s'y préparer, éduquer et sensibiliser toutes les strates de l'entreprise : les directions, les managers et les collaborateurs. Il faut également se donner les moyens d'y faire face, car la question n'est pas « serons-nous visés un jour ? » mais « quand serons-nous visés ? ».

On voit bien avec la crise du Covid-19, qui est au départ une crise sanitaire, qu'elle a engendré des risques d'autres natures, sociaux ou cyber ! Les pirates ont profité de cette crise pour lancer des attaques ciblées et faire du phishing contextualisé. Autre exemple, le télétravail s'est répandu aussi vite que le Covid-19 et avec celui-ci les risques cyber ont augmenté : la forteresse n'est plus la seule entreprise qu'il faut protéger mais par extension les domiciles de ses salariés et de leur entourage. Ce sont autant de sources de risques et de menaces qu'il faut gérer au niveau des DSI.



LE RISQUE CYBER

UNE MENACE PROTÉIFORME, EN CONSTANTE ÉVOLUTION QUI EXPLOSE EN PÉRIODE DE PANDÉMIE.

Le coût du risque cyber devrait atteindre 6 000 milliards de dollars en 2021. Ce coût inclut le montant des rançons extorquées par des logiciels, les pertes financières liées à des arnaques et des violations de données, ou encore le remplacement du matériel rendu inutilisable par des virus.

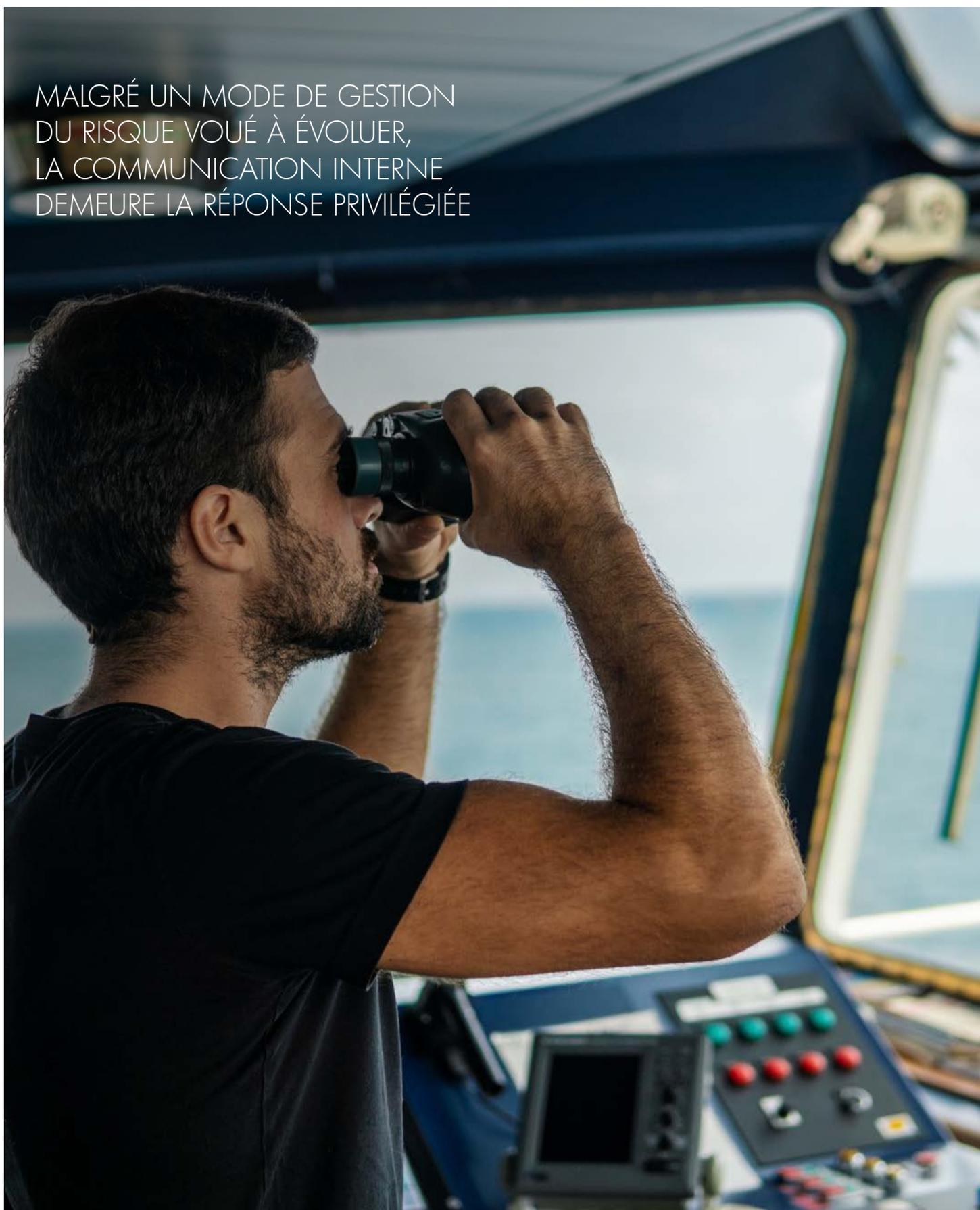
En 2017, l'éditeur de logiciels Symantec identifiait jusqu'à 3 millions de nouveaux logiciels malveillants par jour.

La prolifération des malware - et les multiples formes qu'ils peuvent prendre - demande une adaptation constante des moyens de défense.

116,5 millions d'attaques sur des smartphones ont été identifiées en 2018. Le risque cyber ne touche pas seulement les ordinateurs, mais tout type d'appareil technologique connecté. Le nombre de cibles potentielles augmente à mesure que la technologie progresse.

8 millions de salariés ont été mis en télétravail en France à l'occasion de la pandémie de Covid-19. Ce bouleversement a entraîné une baisse de vigilance et une plus grande vulnérabilité face aux cyberattaques. D'après l'entreprise de cybersécurité américaine Checkpoint, il y aurait eu 20 000 cyberattaques quotidiennes liées au Covid-19 dès avril.

MAIGRÉ UN MODE DE GESTION
DU RISQUE VOUÉ À ÉVOLUER,
LA COMMUNICATION INTERNE
DEMEURE LA RÉPONSE PRIVILÉGIÉE



PARTIE 2

LA GESTION DES RISQUES : UN RAPPORT AU RISQUE POSITIF ET PRO-ACTIF

Globalement, les répondants de l'étude font preuve d'optimisme. Cette confiance en l'avenir et en leurs capacités s'explique en partie par une attitude pro-active et dynamique vis-à-vis du risque.

Dans les entreprises comme dans les collectivités, le niveau de connaissance des risques est estimé bon (96 % et 68 % respectivement pour les entreprises et les collectivités), comme peuvent en témoigner les efforts de certification. Les risques ne sont pas toujours appréhendés rapidement puisque dans environ 20 % des cas, ils ne sont identifiés qu'au bout de 3 ans.

Les stratégies de gestion des risques dépendent avant tout de la nature du risque. Par exemple, pour les décideurs de l'industrie, un risque matériel appellera à 80 % une réponse technique, tandis que le risque sanitaire sera majoritairement appréhendé par la communication interne. Cette adaptabilité est une force, puisqu'elle permet de faire face plus facilement aux risques émergents.

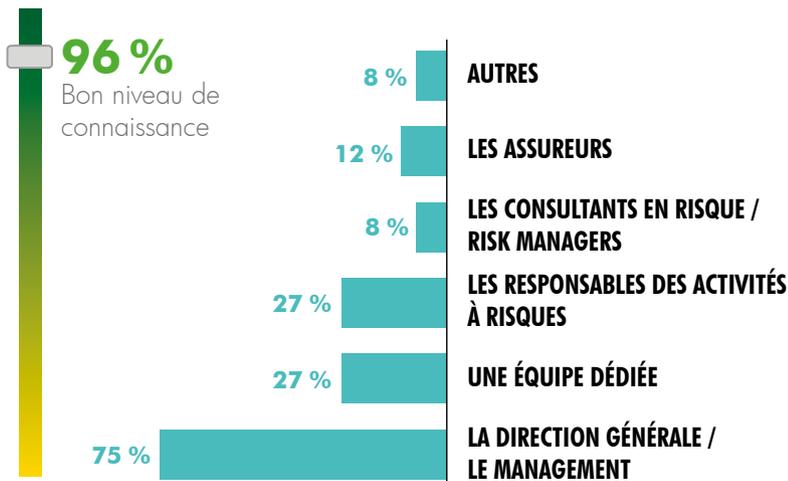
Le niveau de connaissance des risques est globalement élevé chez les décideurs de l'industrie comme chez les élus, avec respectivement 96 % et 68 % de répondants qui l'estiment bon. On remarque cependant que les TPE et PME font preuve de légèrement moins de confiance, avec seulement 79 % de réponses positives.

NIVEAU DE CONNAISSANCE DES RISQUES ?

Qui maîtrise l'expertise autour des risques pour votre entreprise/collectivité ?

Qu'il s'agisse des collectivités ou de l'industrie, la connaissance du risque est concentrée dans les fonctions de direction. Elle est rarement dévolue à des personnels spécifiques.

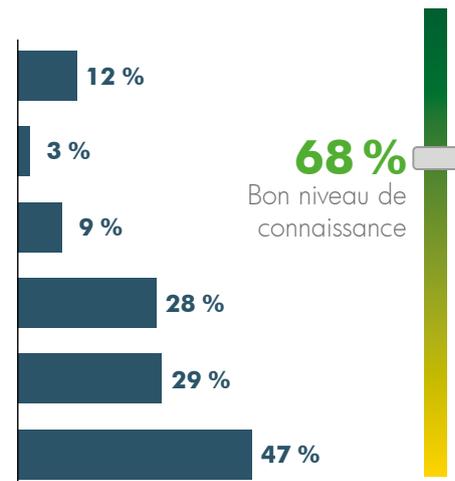
DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



Niveau de connaissance des risques au sein de l'entreprise

Qui maîtrise principalement l'expertise autour des risques dans l'organisation ?

COLLECTIVITÉS



Niveau de connaissance des risques au sein de la collectivité

À QUEL HORIZON DE TEMPS LES RISQUES SONT-ILS IDENTIFIÉS DANS VOTRE ENTREPRISE / COLLECTIVITÉ ?

A MOINS DE 3 ANS



DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE

21 % À 3 ANS ET PLUS
5 % NE SAIT PAS



COLLECTIVITÉS

20 % À 3 ANS ET PLUS
32 % NE SAIT PAS

QUEL EST LE 1^{ER} RÉFLEXE DE VOTRE ENTREPRISE LORSQU'UN RISQUE SURVIENT ?

QUELS SONT LES PRINCIPAUX RISQUES AUXQUELS EST CONFRONTÉE VOTRE ENTREPRISE ?

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE

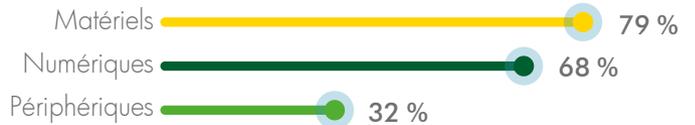
N°1/
LA COMMUNICATION INTERNE

96 %



N°2/
LES MOYENS TECHNIQUES

90 %



N°3/
LE DIALOGUE AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

73 %



N°4/
LES SERVICES DE SECOURS

53 %



COLLECTIVITÉS

N°1/
LA COMMUNICATION INTERNE

96 %



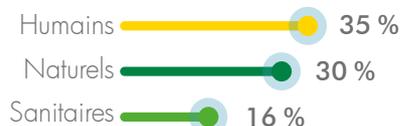
N°2/
LES MOYENS TECHNIQUES

90 %



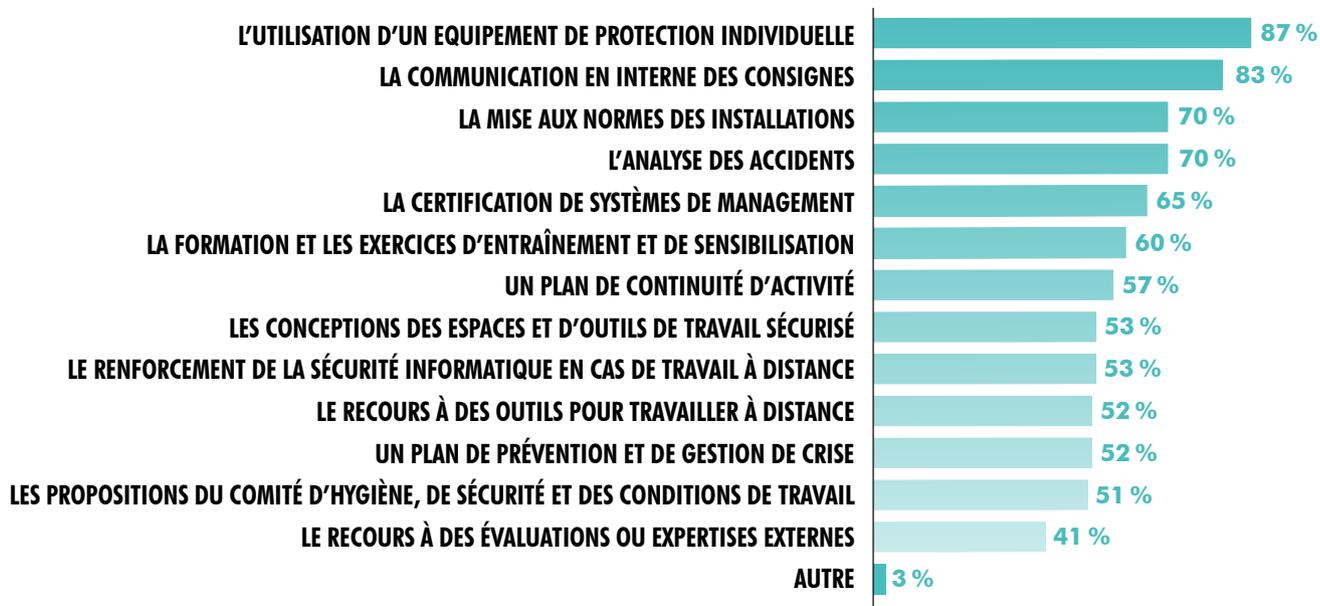
N°3/
LES SERVICES DE SECOURS

73 %

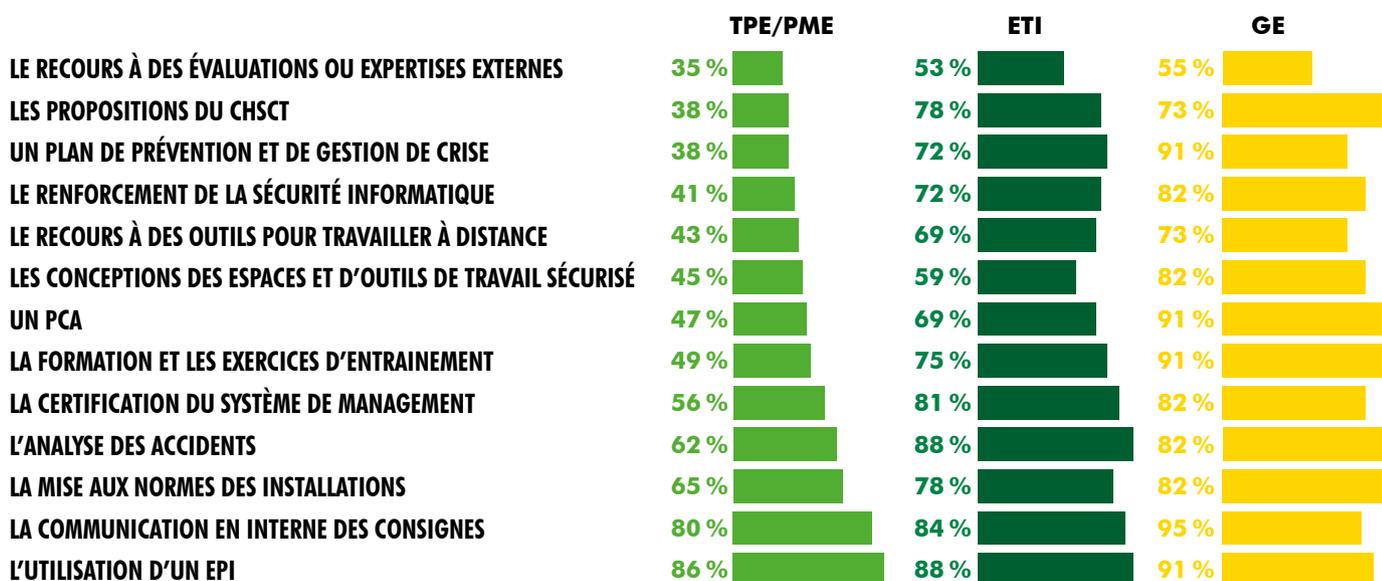


Pour les décideurs de l'industrie comme pour ceux des collectivités, la communication interne est souvent la première réponse face au risque. C'est aussi celle qui est utilisée sur le plus de types de risques différents. D'autres réponses, comme le recours aux moyens techniques ou le dialogue avec les collectivités territoriales, sont réservées à un nombre plus réduit de situations.

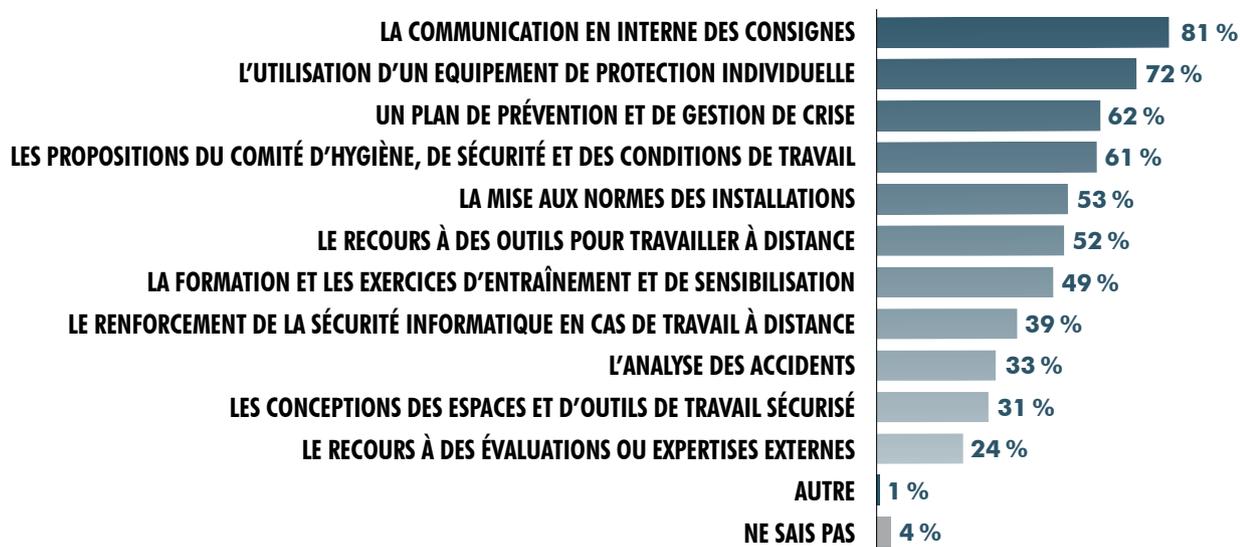
EN DEHORS D'OBLIGATIONS LÉGALES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION,
QUELS SONT LES MOYENS UTILISÉS DANS VOTRE ENTREPRISE
POUR PRÉVENIR LES RISQUES ?



EN DEHORS D'OBLIGATIONS LÉGALES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION,
QUELS SONT LES MOYENS UTILISÉS DANS VOTRE ENTREPRISE
POUR PRÉVENIR LES RISQUES ?

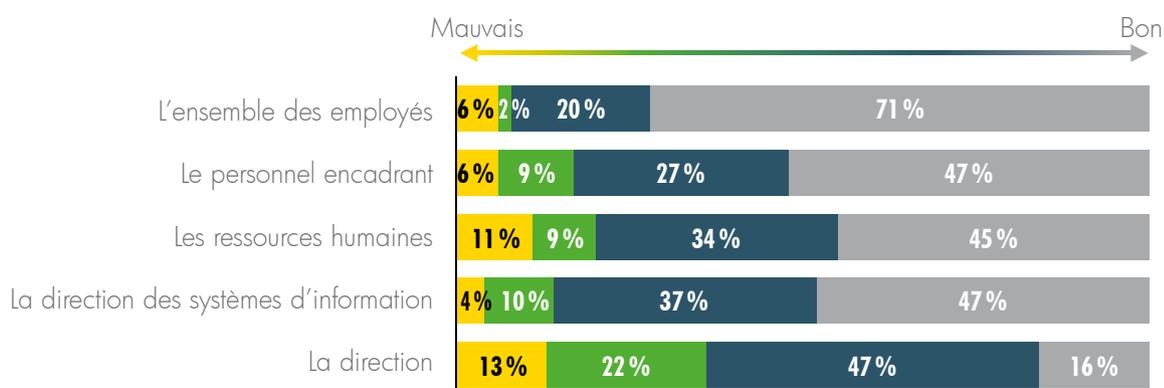


EN DEHORS D'OBLIGATIONS LÉGALES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION, QUELS SONT LES MOYENS UTILISÉS DANS VOTRE COLLECTIVITÉ POUR PRÉVENIR LES RISQUES ?

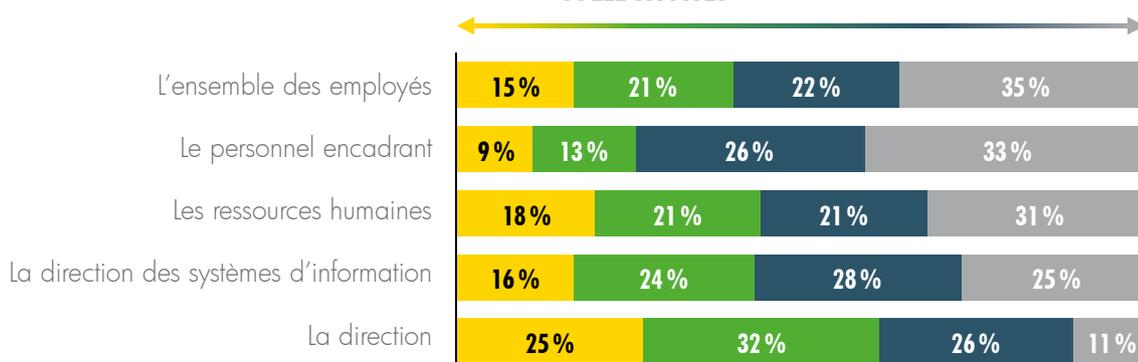


QUEL EST LE NIVEAU D'IMPLICATION EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DE CHACUNE DES FONCTIONS SUIVANTES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



COLLECTIVITÉS

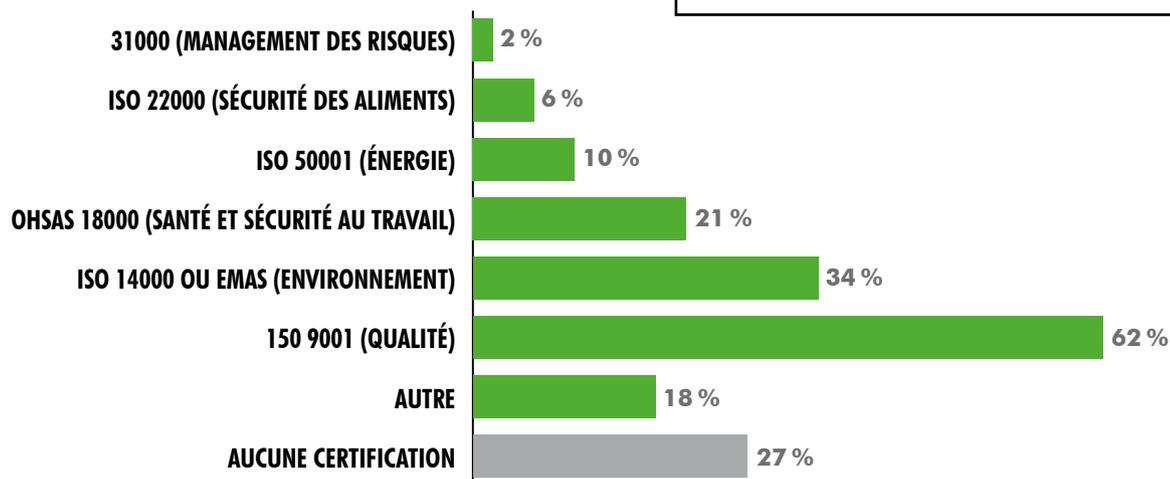


QUELLES SONT LES CERTIFICATIONS
DONT DISPOSE VOTRE ENTREPRISE ?

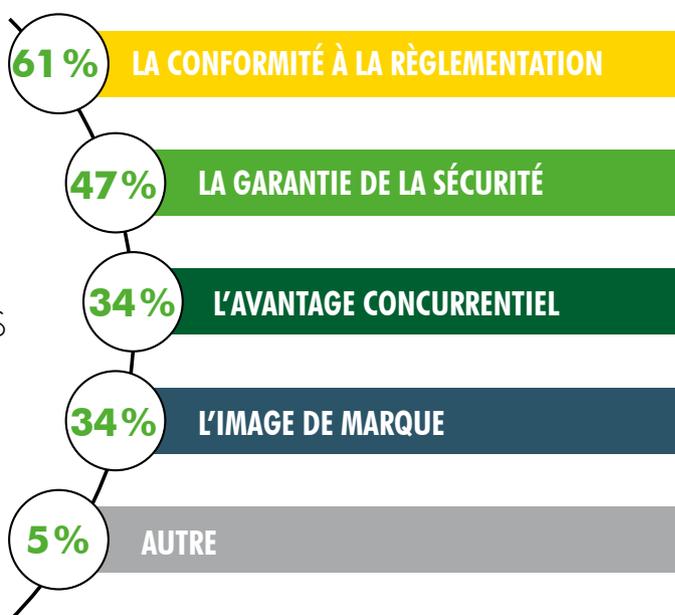


**2 certifications
citées en
moyenne**

27 % des décideurs de l'industrie interrogés déclarent que leur entreprise ne dispose d'aucune certification, une proportion encore plus élevée dans les PME puisqu'elle est de 36 %. Plus que la sécurité, c'est la conformité à la réglementation qui est, avec 61 %, la raison principale de l'obtention d'une certification.



QUE
RECHERCHEZ-VOUS
EN PRIORITÉ DE CES
CERTIFICATIONS ?

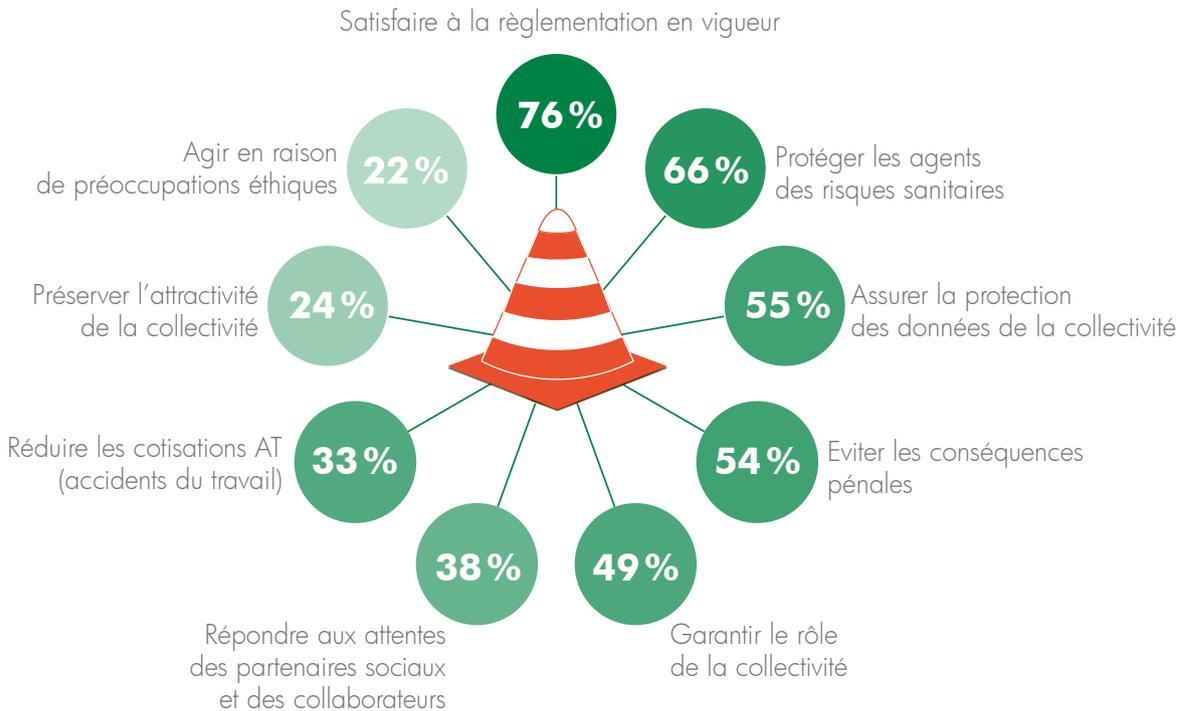


POURQUOI VOTRE ENTREPRISE MET-ELLE EN PLACE
DES ACTIONS DE PRÉVENTION ?

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



COLLECTIVITÉS





3 QUESTIONS

À *Bernard Thellier*,

CONSULTANT, ANCIEN NÉGOCIATEUR PRINCIPAL AU GIGN AU SEIN DE LA CELLULE DE CRISES MAJEURES, DIPLÔMÉ DE PSYCHOLOGIE COMPORTEMENTALE

De par votre expérience, quels sont les nouveaux risques que vous identifiez pour les chefs d'entreprise ?

A mes yeux, les situations de crise n'engendrent pas simplement un risque économique, mais également un risque psychologique majeur. Ce risque est d'abord émotionnel : l'incertitude face à une situation que l'on ne maîtrise pas favorise un bouillonnement émotionnel difficile à gérer et qui risque d'isoler le chef d'entreprise. C'est à ce moment-là que le risque devient mental : l'incertitude favorise le recours au cerveau reptilien, qui commande les mécanismes de survie et engendre une rigidité de comportement. En agissant sous le coup d'émotions fortes, provoquées par l'incertitude, le chef d'entreprise dispose d'une gamme d'actions limitée et est moins apte à gérer la crise.

Quels conseils donneriez-vous à des dirigeants d'entreprise ?

Il est possible de faire face à ce risque psychologique en se concentrant collectivement sur la gestion des émotions. Par exemple, la crise actuelle a ceci de particulier que tout le monde dans une entreprise y est confronté, il faut voir dans ce malheur une opportunité de créer de la cohésion. Pour dépasser les blocages engendrés par l'incertitude, je conseille aux chefs d'entreprise et managers un débriefing émotionnel avec leurs équipes. Pour éviter que l'émotion soit aux commandes, il faut l'extérioriser et l'analyser afin que la raison prenne le dessus. C'est également l'occasion de communiquer sur le risque de manière apaisée, en luttant ensemble contre le potentiel anxiogène de ces informations.



COMMUNICATION INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Quand un risque survient, la communication interne est le premier réflexe, à 96 % pour les entreprises, 85 % pour les collectivités. Communiquer sur un risque, c'est à la fois rassurer et sensibiliser, une opération délicate qui consiste à éviter qu'une situation n'empire ou ne se reproduise, sans pour autant alarmer inutilement les parties prenantes.

L'efficacité des campagnes de sensibilisation et de prévention n'est plus à prouver. Dans le cas de la santé, par exemple, ces opérations favorisent un certain nombre de réflexes et de bonnes pratiques, à condition cependant, d'être fréquemment renouvelées (Stead Martine ; Gordon Ross ; Angus Kathryn and McDermott Laura, 2007). A systematic review of social marketing effectiveness. Health Education).

Exemple récent, la pandémie de Covid-19 a nécessité l'apprentissage rapide de nouveaux automatismes, les « gestes barrières ». À force de communication, ces gestes sont devenus habituels en quelques mois, permettant la reprise partielle de certaines activités.

« Pour dépasser les blocages engendrés par l'incertitude, je conseille aux chefs d'entreprise et managers un débriefing émotionnel. »

A quelle échelle doit se penser la question des risques (individus, équipes, etc.) ?

Il n'y a pas d'engagement collectif sans un engagement individuel fort à la base. Par exemple, au GIGN, on insiste beaucoup sur l'importance d'une excellente hygiène de vie afin d'être plus résistant au stress, mais également sur la nécessité d'être à l'écoute de ses propres émotions. C'est cette préparation constante qui favorise une gestion efficace des risques sur le long terme. Et il faut bien comprendre qu'il est impossible de faire face au risque tout seul, d'où l'importance de favoriser la cohésion des équipes et de prévoir des temps de concertation. C'est aussi dans ces moments-là que des idées émergent, le dirigeant doit s'y montrer attentif. Plus le risque est élevé et plus le collectif joue un rôle important. Au GIGN, des enjeux vitaux sont engagés et la part d'incertitude est très élevée. En tant que négociateur, quand je me retrouvais en tête de colonne d'assaut au moment de faire face à un preneur d'otage, seules la force du collectif et la confiance que j'ai en eux me faisaient prendre ce risque. Le groupe m'insufflé sa force parce que je sais que, de par notre habitude à travailler ensemble, nous avons développé une très grande réactivité.





3 QUESTIONS

À *Frédéric Demailly*,

COORDINATEUR SÉCURITÉ, SANTÉ ET ENVIRONNEMENT (SSE) - ARIANEGROUP

Pourquoi une coordination de la SSE plutôt qu'une direction de la SSE ?

Les activités au sein d'ArianeGroup sont très variées et les risques changent d'un site à l'autre. De ce fait, nous avons des expertises locales et spécifiques très fortes. Cette diversité est une grande richesse qui, une fois coordonnée, permet à chacun d'échanger et de s'améliorer en partageant ses expériences.

La prise en compte des risques doit se faire au plus près du terrain avec le support des experts dans le domaine. Les sites partagent les mêmes valeurs et le même objectif : contribuer à la performance globale de l'entreprise. La coordination permet à la fois d'aider à mutualiser les expertises et aussi d'organiser et d'encadrer la recherche de performance globale.

L'autonomie des sites est essentielle dans la recherche de performance, le système créé par et pour ArianeGroup (Système de Performance Santé Sécurité Environnement) se décompose en domaines de performance dans lesquels les sites vont définir leur Programme d'Amélioration SSE.

Concrètement, il leur faut d'abord aller chercher la performance sur les points où les écarts sont les plus importants par rapport à l'objectif.

Parmi les grands défis actuels, vous insistez sur l'adaptation de la SSE aux nouvelles générations. Pourquoi ?

Aujourd'hui, l'entreprise est composée de plusieurs générations très différentes dans leur façon d'appréhender l'information : une première génération née à une époque où les outils internet n'existaient pas et très appliquée dans le respect des procédures, une génération intermédiaire qui a appris progressivement à se servir des outils collaboratifs et à échanger, et une plus jeune génération très digitalisée, démultipliant ses sources d'information. C'est une génération qui ne s'arrêtera pas sur une affiche et si elle le fait, ira vérifier l'information sur internet. Ce qui lui est dit en interne ne sera pas nécessairement admis spontanément. Il faut donc démultiplier les façons de communiquer et d'expliquer pour trouver de l'engagement. Mais en SSE, il faut toujours évoluer. Finalement, cette nouvelle génération nous y aide.



ARIANEGROUP EN QUELQUES MOTS

ArianeGroup, leader européen de lanceurs spatiaux, est une coentreprise créée en 2016 et détenue à parts égales par Airbus et Safran. Elle développe notamment les lanceurs Ariane 6.

« La SSE est une valeur
et un pilier
de la performance
de l'entreprise »

S'il fallait résumer votre démarche et identifier de bonnes pratiques, que diriez-vous ?

Il faut faire des choses simples, opérationnelles et adaptées à l'activité, sans chercher à calquer tel ou tel système. C'est ma première recommandation. Avant d'écrire notre système, nous avons observé les pratiques et notre conclusion, c'est qu'il faut d'abord identifier les domaines indispensables pour nous, ne pas s'éparpiller et ensuite pour chaque domaine, se focaliser sur l'essentiel. Pour cela, nous nous sommes limités à une quinzaine de prescriptions par domaine.

En deuxième point, je voudrais insister sur l'importance de la communication. Il ne faut pas expliquer uniquement le comment mais aussi et surtout le pourquoi. Expliquer par exemple, pourquoi garer un chariot devant une porte d'évacuation peut générer des risques. Sans explication, le résultat n'est souvent pas au rendez-vous. Notre programme, dit SPOT (Sauvegarde Préventive par l'Observation au Travail), est conçu de cette façon : on va bien sûr vérifier sur le terrain, mais on va surtout partager les remarques et expliquer. Enfin, il ne faut pas vouloir tout et tout de suite. Un audit ou un contrôle génère souvent quantité d'actions. Il faut tout d'abord se centrer sur l'essentiel et procéder par étape. L'idée globale, c'est d'abord de créer une culture de la SSE, car la SSE est une valeur et un pilier de la performance de l'entreprise. Ainsi, le Comex passe régulièrement en revue plusieurs indicateurs clefs, l'indicateur SSE en fait partie.





INTERVIEW

AVEC *Eric Pichet*,

DIRECTEUR SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT
RESPONSABLE DÉSIGNÉ CEFRI (COMITÉ
FRANÇAIS DE CERTIFICATION EN
RADIOPROTECTION) CHEZ DEKRA INDUSTRIAL

Comment a évolué la prévention des risques ces dernières années ?

De plus en plus d'entreprises s'organisent et fonctionnent vis-à-vis de référentiels réglementaires ou normatifs (décisions volontaires ou imposées), mais aussi de référentiels propres à leurs métiers. De fait, des règles et procédures sont mises en place, le plus important est ensuite de les faire respecter. Pour cela, il faut bien évidemment que ces procédures soient connues et comprises, l'animation de la sécurité est donc impérative pour l'adhésion des équipes et donc pour une bonne application. Malgré l'existence de ces règles dans une organisation, le comportement des collaborateurs reste primordial dans la maîtrise des risques.

C'est vers cette animation soutenue et régulière que les organisations doivent tendre pour développer la culture sécurité, l'humain restant au centre de l'organisation et du fonctionnement. Nous sommes donc passés de règles imposées à des règles expliquées, partagées et appliquées puisque comprises. Cet ensemble de mesures contribue au climat social de l'entreprise et favorise les échanges dans une ambiance sereine. Tout le monde y gagne !

Comment est perçue votre fonction ?

Il y a quelques décennies, lorsque « l'ingénieur sécurité » donnait une directive, elle était aussitôt appliquée sans discussion. Aujourd'hui, la communication doit d'abord s'imposer pour faire comprendre la mesure, elle n'en sera que mieux acceptée et appliquée ! Le directeur SSE est donc passé d'un mode de management directif à un mode de partenaire à l'écoute des problématiques du terrain, tout en restant ferme sur les principes généraux de la prévention.

Que change la pandémie à l'approche des risques ?

La pandémie Covid-19 a eu d'abord pour effet d'arrêter les organisations et donc de geler les animations et rituels liés à la sécurité. Lors du premier déconfinement, la connaissance partielle des vrais risques liés au Covid-19 a fait que les collaborateurs se sont focalisés sur ce risque, en occultant quelquefois les autres risques déjà maîtrisés mais toujours présents. Nous avons vu une recrudescence d'accidents (par exemple, liés aux chutes de plain-pied), heureusement sans conséquences graves. Il faut donc accentuer la pertinence de nos analyses de risques en y intégrant systématiquement ce risque biologique, car il sera présent pour quelques temps encore !

La pandémie a créé de nouveaux risques élargis à une nouvelle situation de travail, notamment celui de travailleurs isolés dans des locaux.

Comment favoriser un rapport au risque pro-actif ?

La culture sécurité dans une organisation doit lui permettre de maîtriser ses risques le plus en amont possible (sensibilisation, formation, analyse de risques au début de chaque travail). Les référentiels lui permettent d'organiser son fonctionnement en tenant compte des risques au travail, sur la santé et environnementaux. Les équipements de protection ont également bien évolué et sont maintenant adaptés à chaque risque et à chaque morphologie. Mais l'anticipation du risque ne pourra se faire que par le bon comportement des collaborateurs, ce sont eux qui détiennent la clé de leur propre sécurité.

Quels sont les points de vigilance ?

Dans un monde que l'on veut toujours plus sûr, la prévention des risques s'élargira également au domaine privé. Un accident de bricolage à la maison a non seulement un impact sur la personne, mais a aussi forcément un impact négatif sur la vie dans l'entreprise. Nous avons d'ailleurs noté une forte augmentation des accidents domestiques lors du premier confinement, ce qui avait valu une alerte des services de secours qui étaient en plus débordés par les malades Covid-19. Réservée à ce jour aux sociétés d'assurance, la prévention des risques sera peut-être prochainement du ressort des organisations qui verront l'intérêt du maintien en bonne santé de leurs collaborateurs dans la sphère privée.

Dans cette période marquée par la crise sanitaire et les questions à l'égard d'une société ultra-connectée, les travaux de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS*) sont plus que jamais indispensables et enrichissent nos connaissances sur les risques professionnels. De plus, il propose des démarches de prévention et des outils encore plus adaptés afin de préserver la santé et la sécurité de tous les salariés.

Quels liens peut-on faire entre la gestion des risques et la RSE ?

La bonne connaissance des risques traditionnels en fonction des métiers exercés dans l'organisation est la base de toute politique SSE. En plus de ces risques traditionnels, la responsabilité sociétale des entreprises passe aussi par le bien-être au travail. Une bonne gestion des risques permet à l'organisation de mettre en place les mesures qui maîtrisent au mieux l'exposition à ces risques - donc d'améliorer le sentiment de sécurité. L'animation sécurité permettra également de faire remonter du terrain toutes les bonnes idées et les retours d'expérience. Les collaborateurs se sentiront plus écoutés, et ainsi consultés dans l'amélioration continue de leurs conditions de travail.

* QU'EST CE QUE L'INRS

Créé en 1947, l'INRS est une association gérée par un Conseil d'administration paritaire constitué de représentants des organisations, des employeurs et des salariés. Organisme généraliste en santé et sécurité au travail, l'INRS intervient en lien avec les autres acteurs institutionnels de la prévention des risques professionnels. Il propose des outils et des services aux entreprises ainsi qu'aux 18 millions de salariés relevant du régime général de la Sécurité sociale.

« L'animation de la sécurité est impérative pour l'adhésion des équipes et pour une bonne application. »



3 QUESTIONS

À *François Grémy*,

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE FILIANCE

Comment définiriez-vous la culture du risque ?

La prévention du risque incombe à tous les acteurs économiques, qu'il s'agisse des entreprises privées, des collectivités, des maîtres d'ouvrage ou des bureaux d'études. Et bien entendu à nous, organismes tierce partie, désignés comme acteurs de confiance. En cette qualité, nous disposons non seulement de compétences, mais surtout de la neutralité pour évaluer en toute indépendance les risques. C'est une position privilégiée sur laquelle s'appuie deux typologies d'acteurs : d'une part l'Etat, qui nous délègue sa confiance pour évaluer l'ensemble des exigences publiques en matière de prévention du risque – ce volet représente 30 % de notre activité économique – et d'autre part, les acteurs économiques qui nous confient des évaluations sur la base de leurs propres cahiers des charges et qui représentent les 70 % restant.

Selon vous, quelle est l'approche à privilégier pour aborder les risques ?

Assurément une approche globale. Le client se concentre essentiellement sur son activité économique, il ne peut pas être sachant sur la segmentation et la complexité des exigences de référentiels publics ou privés et leurs différentes interactions. C'est donc à nous de l'appuyer dans toutes ses démarches pour qu'il puisse rester centré sur le cœur de son activité. D'où la nécessité pour nous de bénéficier d'une vision à 360 et de répondre en premier lieu aux attentes des différents acteurs économiques.



FILIANCE

La Confédération des organismes indépendants tierce partie Filiance (ex-COPREC) est une association professionnelle qui réunit les acteurs du *Testing*, de l'Inspection, et de la Certification (TIC).

Véritables acteurs de confiance pour la société, ils accompagnent en toute indépendance les pouvoirs publics et les entreprises dans la maîtrise de leurs risques et vers l'amélioration de leurs performance. En France, le secteur des TIC représente quatre milliards d'euros (CA) et compte 5 000 collaborateurs.

« Le client se concentre sur son activité économique, il ne peut pas être sachant sur la complexité des exigences de référentiels publics ou privés. »

Que signifie le risque pour ces différents acteurs et quelles sont les nouvelles pistes ?

Il y a naturellement le risque sécurité pour les salariés, les usagers, les produits et les équipements. Nos actions leur permettent de maintenir une activité continue, sans accidentologie et de fait, elles contribuent à la performance de l'entreprise. Nos activités de certification, quant à elles, permettent d'accompagner l'entreprise dans une amélioration continue de sa performance organisationnelle, en affichant des signes de confiance audibles, lisibles pour les usagers.

Dans le cadre de la RSE, nos entreprises s'engagent pleinement aux côtés des clients, en abordant les principaux enjeux tels que la protection de l'environnement, l'amélioration des conditions de travail, le devoir de vigilance, l'économie circulaire et bien d'autres sujets encore à intégrer dans la prochaine décennie.

Aujourd'hui nous constatons également une tendance à externaliser une partie des missions régaliennes pour en améliorer la performance et permettre ainsi aux agents de l'Etat de se concentrer sur d'autres tâches. A titre d'exemple, l'externalisation de l'examen du code de la route a permis le passage de l'examen de 30 jours à 48 heures. Bien d'autres pistes sont en cours de discussion.

Enfin, comme pour les autres secteurs, nous entrons pleinement dans le digital. Cette nouvelle ère nous interroge principalement sur notre positionnement et notre valeur ajoutée afin d'améliorer la prévention et la performance de toutes les parties prenantes.



LA CULTURE DU RISQUE DOIT
SURMONTER LA RIGIDITÉ
DES HABITUDES POUR
INSTAURER UNE VISION
GLOBALE PÉRENNE



PARTIE 3

LE DÉVELOPPEMENT PROGRESSIF D'UNE CULTURE DU RISQUE

L'expression « culture du risque » désigne à la fois la conscience d'une menace et les mesures prises pour y remédier. Plus qu'une simple stratégie de gestion, elle est un état d'esprit qui refuse de segmenter la gestion du risque. Elle se doit d'irriguer toutes les strates de l'entreprise ou de la collectivité.

Renforcer la culture du risque, c'est impliquer à parts égales toutes les parties prenantes, une nécessité qui semble désormais comprise. Toutes les fonctions de l'organisation, de la direction aux employés, sont imbriquées dans cette gestion. A titre d'exemple, dans les collectivités, les ressources humaines sont impliquées à 52 %, la direction à 57 %, le personnel encadrant à 53 %.

Le développement d'une culture du risque va de paire avec la conscience de ce qui fait obstacle. Ainsi, les répondants estiment que le principal frein à la gestion des risques est la difficulté à modifier les habitudes. Il ne s'agit donc, ni d'une contrainte technique, ni d'une contrainte financière. Désigner l'habitude comme frein montre une prise de conscience sur l'importance de la culture du risque. L'appréhension du risque ne se fait plus uniquement de façon segmentée et techniciste, ce sont les comportements qu'il importe de modifier en profondeur.

DANS VOTRE ENTREPRISE / COLLECTIVITÉ,
TROUVEZ-VOUS QUE LA GESTION DES RISQUES EST

DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



Nécessaire



Bénéfique



Complexe



Facile à mettre en oeuvre



93%



79%



73%



32%

COLLECTIVITÉS

PRINCIPALES RAISONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES :

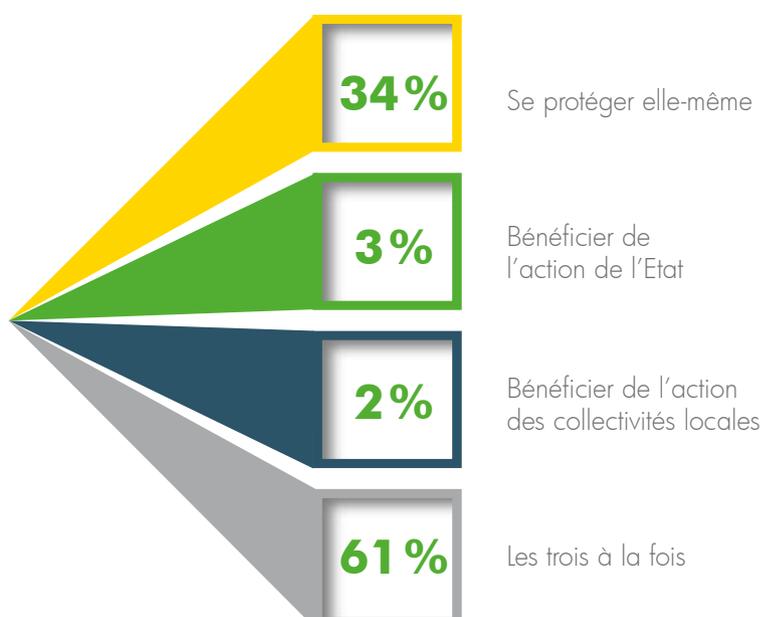
DÉCIDEURS DE L'INDUSTRIE



COLLECTIVITÉS



POUR GARANTIR LA GESTION ET LA PRÉVENTION DES RISQUES, PENSEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE DEVRAIT PLUTÔT :

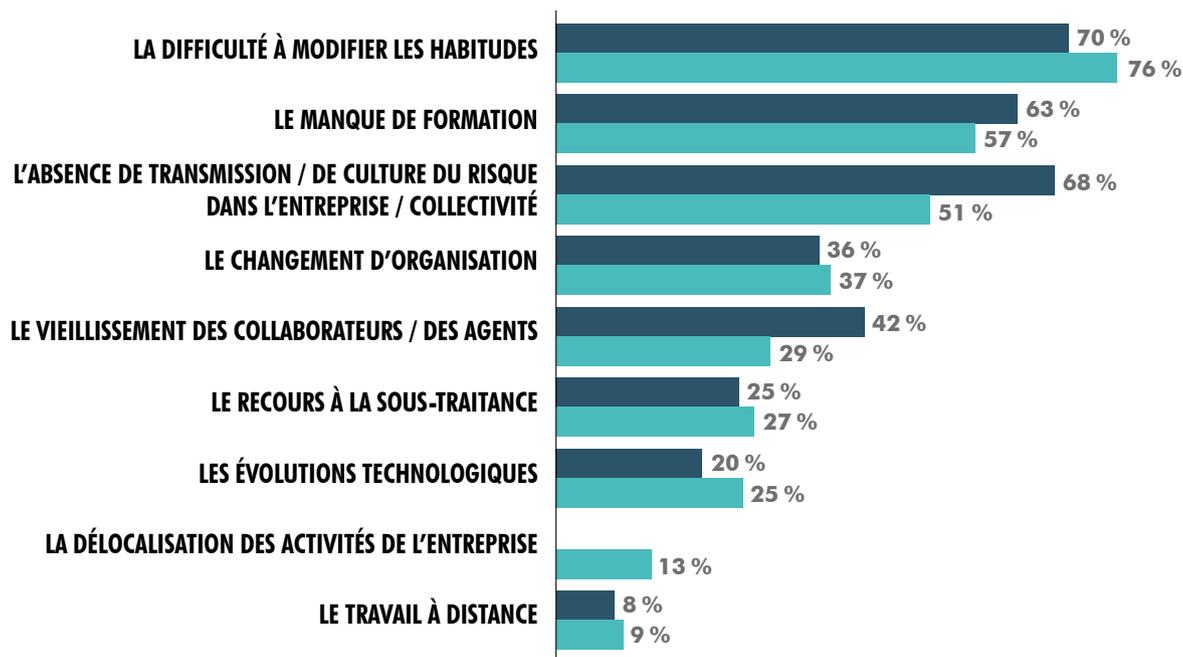


COLLECTIVITÉS / ENTREPRISES : DES CULTURES DU RISQUE DIFFÉRENTES ?

La présente étude met à jour quelques différences dans le rapport au risque entre ces deux types d'organisations. Dans certains cas, ces écarts s'expliquent par des différences structurelles. Ainsi, les entreprises sont plus susceptibles d'être confrontées à des risques financiers que les collectivités (89 % contre seulement 67 %).

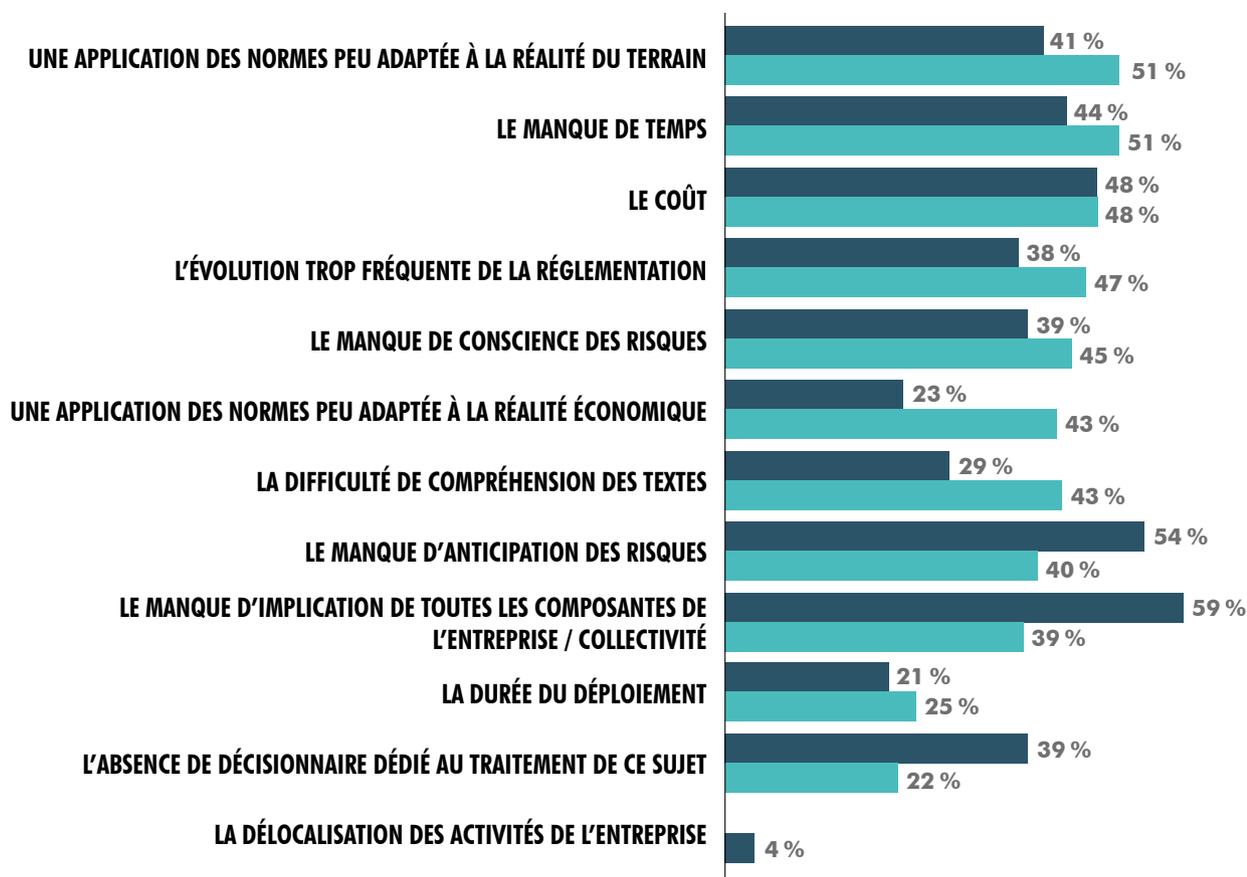
.....

QUELS SONT LES FACTEURS AGGRAVANTS DE RISQUES SELON VOUS ?



.....

QUELS SONT LES FACTEURS QUI PEUVENT FREINER LA MISE EN CONFORMITÉ OU LA PRÉVENTION DES RISQUES DANS VOTRE ENTREPRISE / COLLECTIVITÉ ?





3 QUESTIONS

À Yves Blein

PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION AMARIS
(ASSOCIATION NATIONALE DES
COLLECTIVITÉS POUR LA MAÎTRISE DES
RISQUES TECHNOLOGIQUES MAJEURS)

Quels sont les enjeux majeurs des collectivités en matière de risques industriels ?

Que ce soit en matière de prévention des risques ou de gestion d'un accident, les marges de manœuvre pour préparer les territoires résident essentiellement sur des questions de coordination, de formation et d'information. Il devient urgent d'aller au-delà des seuls aspects techniques. Pour ce faire, l'association AMARIS demande une évaluation globale des politiques de gestion des risques afin que l'on puisse se ré-interroger collectivement sur la cohérence des actions du secteur public et des industriels.

Comment réconcilier industrie et territoires ?

Si l'idée est de préserver l'industrie en France, cela impose d'être transparent et d'organiser des échanges. Il est normal que les riverains qui vivent ou travaillent à côté de sites à risques aient l'assurance que les choses sont faites du mieux possible. Aujourd'hui, quelles garanties ont-ils ? Pour redonner une place à l'industrie, il semble donc nécessaire d'aller au-delà d'un cadre réglementaire et ponctuel ou d'une pression mise au moment de l'autorisation, pour créer un cadre d'échanges vivants, continus et pérennes.



AMARIS

L'Association AMARIS réunit les communes, intercommunalités et régions accueillant sur leurs territoires des activités industrielles ou des canalisations de transport de matières dangereuses.

Elle accompagne les collectivités dans leur politique de prévention des risques technologiques et assure leur représentation auprès des pouvoirs publics et industriels.

« La gestion des risques à l'épreuve des faits » est le fil conducteur des Rendez-vous majeurs, l'évènement que vous organisez le 20 mai 2021. Pourquoi ?

Cette orientation est directement inspirée de l'accident de Lubrizol. Du 26 septembre 2019 et des jours suivants, nous retenons tout particulièrement la crise de défiance de la population et l'inadaptation de la réponse publique. Tous – industriels, collectivités, États, ONG – avons enfin pu partager unanimement un constat : les dysfonctionnements patents des outils réglementaires en matière d'information et d'association des populations. Mais une fois la crise passée, qui prend en charge les nécessaires améliorations ? Dans quel but ?

Les *Rendez-vous majeurs*, organisés par l'association AMARIS avec l'appui de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) et le soutien du Ministère de la Transition Écologique, ont pour objectifs d'engager une réflexion globale sur la relation aux habitants, un enjeu trop souvent délaissé, mais également sur des questions plus techniques, d'aménagement, de coordination des acteurs etc. Pour ce faire, nous proposerons un programme élaboré avec de nombreux partenaires, dont la Filiance (ex-Coprec).



CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SÉNATORIAL, JUIN 2020

Aujourd'hui, 90 % des français se sentent mal informés sur les risques que présentent les installations industrielles et chimiques. 10 % à peine affirment savoir comment réagir si un accident se produisait près de chez eux !

Les résultats de la consultation des élus locaux réalisée par la commission d'enquête sur la plateforme dédiée du Sénat confirment ce constat préoccupant : 62 % des élus font part d'un manque d'information sur les risques industriels et 78 % sont peu ou pas associés aux exercices de sécurité civile.

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE S'ARTICULENT EN SIX AXES :

1. Créer une véritable culture du risque industriel
2. Améliorer la politique de prévention des risques industriels
3. Améliorer la gestion de crise
4. Assurer une meilleure coordination entre l'État et les collectivités territoriales
5. Indemniser l'intégralité des préjudices subis par la population
6. Appliquer le principe de précaution au suivi sanitaire des populations touchées par un accident industriel



ENTRETIEN AVEC UN EXPERT

Clair Michalon,

AGRONOME ET CONSULTANT SPÉCIALISÉ
DANS LES RELATIONS INTERCULTURELLES.

UN REGARD D'ANTHROPOLOGUE : L'ÉCART RISQUE RÉEL / RISQUE PERÇU

La perception du risque est rarement corrélée au risque réel. Ce phénomène est accentué par le principe de précaution maintenant inscrit dans la Constitution française. En découle une exagération des risques et des prises de décision qui peuvent être trop rapides.

UNE HIÉRARCHIE DES RISQUES QUI N'EST PAS RATIONNELLE

L'exemple de la sécurité routière est parlant à cet égard. En 1972 il y avait 18 000 morts sur les routes en France, contre 3 200 morts en 2019 alors que la circulation avait été multipliée par 2,4. Soit une division par 13 du nombre de morts par kilomètre parcouru. Pourtant, la réduction des morts sur la route continue d'être une priorité gouvernementale. Ainsi, la limitation de la vitesse à 80 km/h a été décidée pour réduire ce chiffre de 300 ou 400 morts. En parallèle, peu de moyens ont été investis pour prévenir les risques épidémiques, qui semblaient plus lointains. Pourtant la pandémie de Covid a tué des milliers de personnes en quelques mois. L'écart entre ces chiffres indique que les risques ne sont pas hiérarchisés selon des critères rationnels.

LE RÔLE DES AFFECTS : L'EXEMPLE DU RAPPORT À LA MORT

L'évolution globale de nos sociétés depuis le début du 18^{ème} siècle se fait autour de la diminution du taux de mortalité : en 1780, l'espérance de vie en France est d'environ 28 ans contre plus de 80 aujourd'hui. La mort ne fait plus partie du quotidien, il en résulte une dramatisation croissante de la mort qui n'est plus jamais considérée comme acceptable, alors même que les gens meurent moins. Au final, l'aspiration à une vie sans mort progresse plus vite que la baisse de la mortalité. Une mort même résiduelle est jugée comme insupportable. Pourtant, le dérèglement climatique, l'affaiblissement de la biodiversité et les pandémies nous décrivent un avenir où, pour que l'économie fonctionne encore un peu, il faudrait accepter une légère remontée du taux de mortalité. C'est notre rapport à la mort qui est remis en cause par cette double actualité.

CLAIR MICHALON

Clair Michalon est né en 1952. Diplômé en agronomie tropicale, il commence sa carrière en 1974 en tant que formateur en Algérie sur la question du pastoralisme. Après avoir été responsable d'un projet de développement des cultures vivrières au Gabon, il effectue de nombreuses missions en Afrique, Asie et Amérique latine. En 1998, il rejoint le cabinet CILO (Communication Interculturelles et LOGiques sociales) en tant que consultant associé.

BIBLIOGRAPHIE :

- Différences culturelles, mode d'emploi, Sépia, 1994, 4^e réédition en 2007 (Essai).
- Histoire de différences, différences d'histoires , Sépia, 2002 (Essai).
- Transportés... d'une culture à l'autre , Sépia, 2009 (Nouvelles).
- Le conteur et le comptable, Sépia, 2017

VERS UNE CULTURE DE L'INCERTITUDE ?

Accepter ce que nous considérons aujourd'hui comme tragique est un bouleversement radical et un changement d'orientation de nos sociétés. La culture du risque de nos entreprises devra peu à peu intégrer cette perspective douloureuse afin de la transformer en culture de l'incertitude. Elle paraît aujourd'hui encore monstrueuse mais si la pandémie de la Covid perdure, si une autre pandémie se déclenche - c'est même certain mais nous ne savons pas quand - alors nous serons bien obligés de reconsidérer notre position actuelle.

UNE CULTURE DU RISQUE
QUI DÉPEND DE NOTRE
APPRÉHENSION DU RÉEL



POUR CONCLURE

Avoir une approche globale des risques, c'est faire surgir presque immédiatement la notion de culture du risque. La culture du risque est un concept diffus et débattu, on lui préfère parfois les termes de « connaissance » ou de « préparation » - sa pertinence vient pourtant précisément de sa plasticité. Présente à tous les niveaux, elle n'est ni évaluation mathématique des risques, ni catalogue de mesures, mais plus largement la conscience acquise d'une menace.

L'ENJEU ? UNE QUESTION DE CULTURE...

L'Organisation des Nations Unies (ONU) définit la culture du risque comme étant la "culture de prévention des catastrophes". Cette définition a minima ne recouvre cependant pas l'ensemble des acceptions du terme.

L'idée de culture du risque englobe trois dimensions principales :

- la connaissance des risques,
- leur transmission et leur mémoire,
- l'ensemble des mesures mises en place pour y faire face.

La culture du risque est avant tout un mode d'appréhension du réel. Cette évaluation, pourtant loin d'être toujours rationnelle, reposerait sur l'appréciation des risques existants afin de déterminer ceux qu'il serait acceptable de prendre. Le sociologue Anthony Giddens (Les Conséquences de la Modernité, 1994), fait d'ailleurs du rapport au risque une composante essentielle de la modernité. L'économie a tenté de rationaliser l'approche du risque, une tentative tempérée par des approches sociologiques qui mettent à jour le rôle de facteurs liés par exemple, au milieu social ou à la situation familiale. L'existence de profils-types de rapports aux risques (Perreti-Wattel, 2005) a permis de montrer que moins un individu possède d'attaches, plus il est susceptible de prendre des risques. La culture du risque n'est donc pas simplement le fait d'une évaluation rationnelle, mais est également liée à des comportements acquis en fonction

d'un contexte socio-économique et à des affects.

Le degré d'appropriation de la culture du risque est susceptible de varier grandement : à l'échelle d'un territoire ou d'une entreprise, le rapport à la prise de risque dépend du degré de conscience à l'exposition au risque développé par les employés ou les citoyens. Les questions de mémoire et de transmission sont donc cruciales. Il est essentiel pour les entreprises de les développer afin de favoriser des attitudes positives et dynamiques vis-à-vis du risque.

Le travail reste grand. Le rapport sénatorial sur l'accident de Lubrizol publié en juin 2020, a ainsi souligné un « manque de culture du risque en France », évoquant des « angles morts » dans l'appréhension du risque industriel ainsi qu'une information du public insuffisante.



GRANDES ENTREPRISES : UNE DÉMARCHE QUI SE PROFESSIONNALISE

Les sociétés font face à des phénomènes d'accélération. Les risques d'hier sont en partie ceux d'aujourd'hui, d'autres émergent ou évoluent. Les événements imprévisibles, ce que le statisticien Nassim Nicholas Taleb a théorisé par l'image du cygne noir*, pourraient à l'avenir se multiplier. Conserver une approche segmentée du risque, c'est s'exposer à ne réagir qu'a posteriori au lieu de développer, en amont et de façon dynamique, une véritable culture du risque.

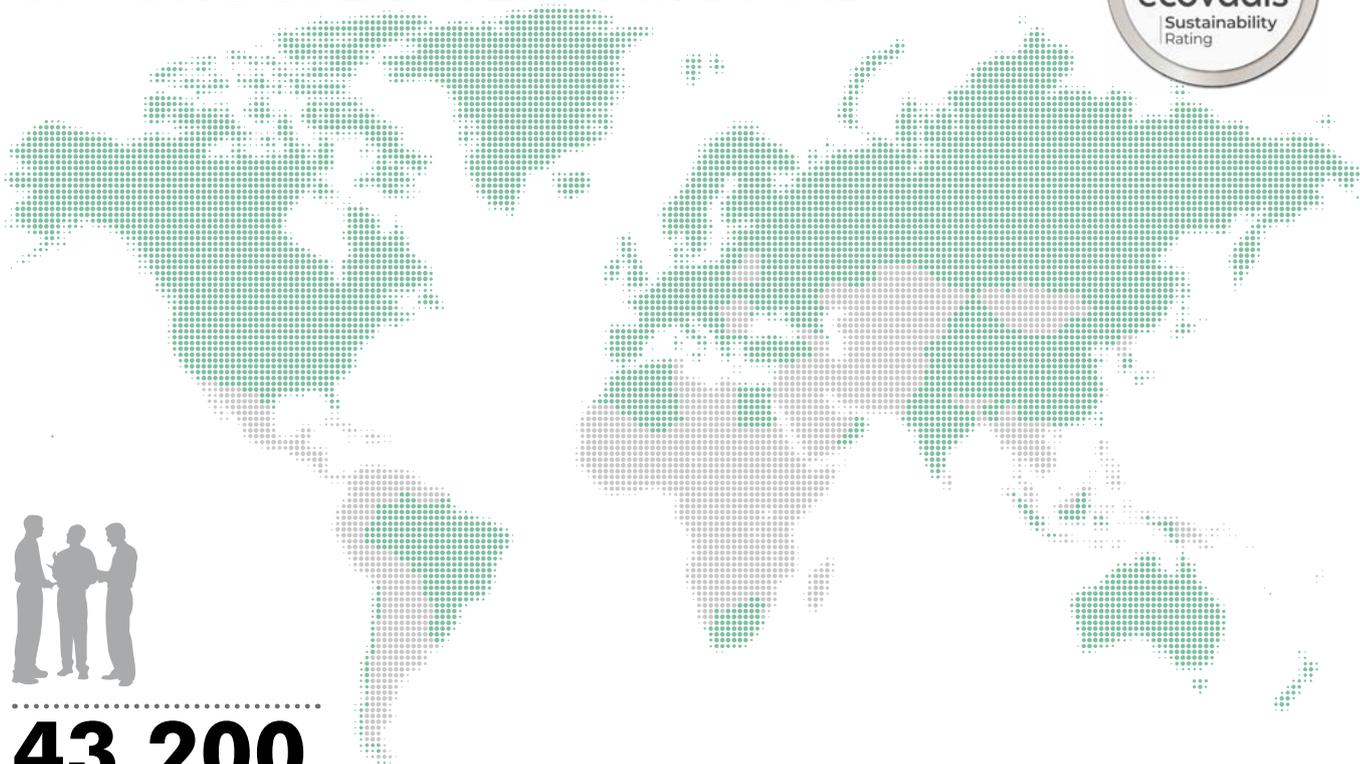
Afin de pallier les failles des systèmes de gestion actuels, il faut désormais comprendre les risques de façon globale mais également prendre conscience de sa vulnérabilité. Ce constat est déjà largement partagé dans les grandes entreprises et s'illustre notamment par la création de départements « management des risques », pris en charge par des « directeur des risques » ou « risk manager ». Il s'est accru avec la crise de la Covid-19. La corrélation entre prévention des risques et rentabilité est même désormais admise. En cas de crise, les entreprises les mieux préparées parviennent logiquement à s'organiser rapidement. Dès février 2020, certaines grandes entreprises proposaient déjà des plans de continuité d'activité. Mais une majorité d'entreprises, faute de préparation et de matériel disponible, a travaillé en « mode dégradé ».

Le risque est une notion vaste à appréhender, susceptible d'intervenir à tous les niveaux de l'activité d'une entreprise et d'irriguer les pratiques au quotidien. Sensibilisation, formation et entraînement régulier, mais aussi développement de process spécifiques ou cartographie des risques sont autant d'outils à mettre en place.

Si le risque ne peut être complètement éliminé, il peut être maîtrisé suffisamment pour que l'exposition soit raisonnable. Au vu de l'accroissement de la fréquence des catastrophes climatiques, de l'émergence de risques liés aux nouvelles technologies ou plus récemment de risques pandémiques, repenser le fonctionnement d'une entreprise afin que la conscience du risque soit présente à tous les niveaux est un des enjeux de demain.

* Théorie selon laquelle on appelle cygne noir un certain événement imprévisible qui a une faible probabilité de se dérouler (appelé « événement rare » en théorie des probabilités) et qui, s'il se réalise, a des conséquences d'une portée considérable et exceptionnelle.

LE GROUPE DEKRA, UN GROUPE INTERNATIONAL



43 200
COLLABORATEURS



3 200
M€ DE C.A.



PLUS DE
100 000
CLIENTS EN FRANCE ET
À L'INTERNATIONAL

Depuis 90 ans, DEKRA s'engage pour la sécurité. Fondé en 1925 à Berlin, DEKRA est aujourd'hui l'un des plus grands organismes d'expertise au monde. L'entreprise emploie actuellement plus de 43 200 personnes dans plus de 60 pays sur cinq continents. Le groupe intervient sur huit divisions de service dans les domaines de l'automobile, l'industrie et la gestion des ressources humaines.

Le groupe fonde sa réussite sur le haut niveau de compétence technique de ses collaborateurs et sur le respect scrupuleux d'une éthique professionnelle basée sur l'intégrité et l'impartialité. DEKRA s'engage à garantir à long terme la sécurité, la qualité et la protection environnementale et à devenir le partenaire global pour un monde plus sûr.

DEKRA est leader européen de l'inspection et de la certification dans les domaines du bâtiment, de l'industrie, de l'environnement et du transport. Le groupe a son siège à Stuttgart en Allemagne.

Ce réseau international lui permet de vous accompagner partout en Europe, mais aussi dans les grands bassins de développement économique tels que la Chine, l'Afrique du Sud ou la Russie.

DEKRA FRANCE

Partenaire global pour un monde plus sûr

DEKRA est présent en France à travers DEKRA Certification, DEKRA Industrial, DEKRA Formation, DEKRA Automotive et DEKRA Personal.

Elle propose des prestations de services qui s'articulent autour de l'automobile, de l'industrie, de l'immobilier et de la gestion des ressources humaines : contrôle de véhicules automobiles et poids lourds, expertise, leasing full service, règlement international de sinistres, contrôle d'équipements industriels, certification et audits, expertise en matière d'environnement et de construction, expertise immobilière, formation initiale et continue, travail intérimaire et conseil.



4 500
COLLABORATEURS

8
DOMAINES
D'EXPERTISE

1 850
IMPLANTATIONS



CONTRÔLE TECHNIQUE DE VÉHICULES



EXPERTISE ET GESTION DE SINISTRES



CENTRES D'ESSAIS



CONTRÔLE INDUSTRIEL



CONSEIL



AUDITS



FORMATION



INTÉRIM

DEKRA INDUSTRIAL
Rue de la Boursidière, Bâtiment H,
CS 20003,
92350 Le Plessis-Robinson
01 55 48 21 00 ■ www.dekra.industrial.fr

Directeur de publication :
Bernard Richard-Canavaggio

Etudes :
L'Usine Nouvelle

Analyse des chiffres :
Delphine Mairot

Rédacteurs :
Catherine Malaval, Sophie Cochet, Gaëlle Fromageat

Maquette :
Alice Fonteyraud

Crédits photos :
Adobe Stock, Freepik, DEKRA

Imprimé sur du papier PEFC
issu de forêts gérées durablement.

Les remerciements sont nombreux car ils incarnent la notion participative de cet observatoire qui se veut le reflet d'une nouvelle culture du risque, pluridisciplinaire et interactive. Merci à l'Usine Nouvelle pour son travail rigoureux et sa réactivité.

Merci aux experts, Paul Duphil, Frédéric de Serpos, Stéphane Desmets, Bernard Thellier, Frédéric Demailly, Éric Pichet, François Grémy, Yves Blein et Clair Michalon, qui grâce à leur point de vue éclairé et leur professionnalisme, contribuent eux aussi à un monde plus sûr.

Egalement merci à Catherine Malaval (Néotopics) pour avoir mis en musique les conclusions de l'étude.





COLLECTIVITÉS / ENTREPRISES : DES CULTURES DU RISQUE DIFFÉRENTES ?

Cet observatoire dresse un comparatif de la culture du risque au sein des entreprises et des collectivités.

Il compare leur confiance en l'avenir, leur connaissance du risque ainsi que leur stratégie de gestion de crise et les parties prenantes qui y sont engagées.