

RSE

Magazine

Gouvernance, éthique & développement

QHSSERSE
UNE STRATÉGIE GLOBALE
DE MAÎTRISE DES RISQUES
EN ENTREPRISE

Par **Laurent Lebois** et **Pierre-Henri Goubet**

UNE STRATÉGIE GLOBALE DE MAÎTRISE DES RISQUES EN ENTREPRISE
INTÉGRERA LES COMPOSANTES SÛRETÉ (PROTECTION DES PERSONNES,
DE L'INFORMATION ET DES INSTALLATIONS), QUALITÉ - HYGIÈNE -
SÉCURITÉ – ENVIRONNEMENT (QHSE), ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES
ENTREPRISES (RSE), TROIS DOMAINES D'EXPERTISES TECHNIQUES
TRANSVERSES DONT LES INTERACTIONS SONT FORTES MAIS POUR
LESQUELLES LA POLYVALENCE DES ACTEURS N'EST PAS TOUJOURS ÉVIDENTE.

Sûreté, QHSE et RSE ont en commun de viser à l'amélioration des comportements humains dans l'organisation, notamment par la prise conscience des enjeux et des risques liés aux hommes et aux installations de l'entreprise, et par quelques contraintes matérielles et procédurales.

Une nécessaire démarche holistique...

Pour assurer la cohérence de la démarche « QHSSERSE » et pour ne pas alourdir inutilement les processus et les coûts, il conviendra idéalement de traiter toutes ses composantes de manière globale et non pas disjointe. Dialogue, adaptabilité, pragmatisme et polyvalence des compétences et des outils seront donc les maîtres mots d'une telle approche multi-expertise.

Cette démarche holistique est heureusement facilitée par les nombreux points de recouvrements des spécialités intrinsèques, tant sur le plan managérial que sur leurs aspects méthodologiques, normatifs et réglementaires.

Des connaissances transversales et un « langage » commun...

Les spécialistes Sûreté, Qualité, HSE et RSE ont en commun une approche transverse et générale de l'entreprise et surtout un langage recourant à des concepts et termes clefs commun : diagnostic ou analyse et évaluation des risques à travers leurs impacts potentiels, définition et mise au point de programmes et de processus de prévention, de protection, de formation, d'information et de dialogue, organisation des moyens, mise en œuvre de dispositifs et de systèmes de contrôle, de surveillance et de mesure, pilotage par indicateurs et amélioration continue de la performance, etc.

Si les sensibilités et visions diffèrent selon « la spécialité », elles ne divergent pas et sont au contraire le plus souvent complémentaires pour assurer la bonne marche de l'organisation et protéger l'entreprise, ses hommes et ses installations.

C'est d'ailleurs ce qui explique l'évolution normative vers une nouvelle structure dite de « haut niveau » (ou HLS

pour High Level Structure) pour une meilleure intégration de tous les systèmes afin d'appréhender de manière globale ces composantes.

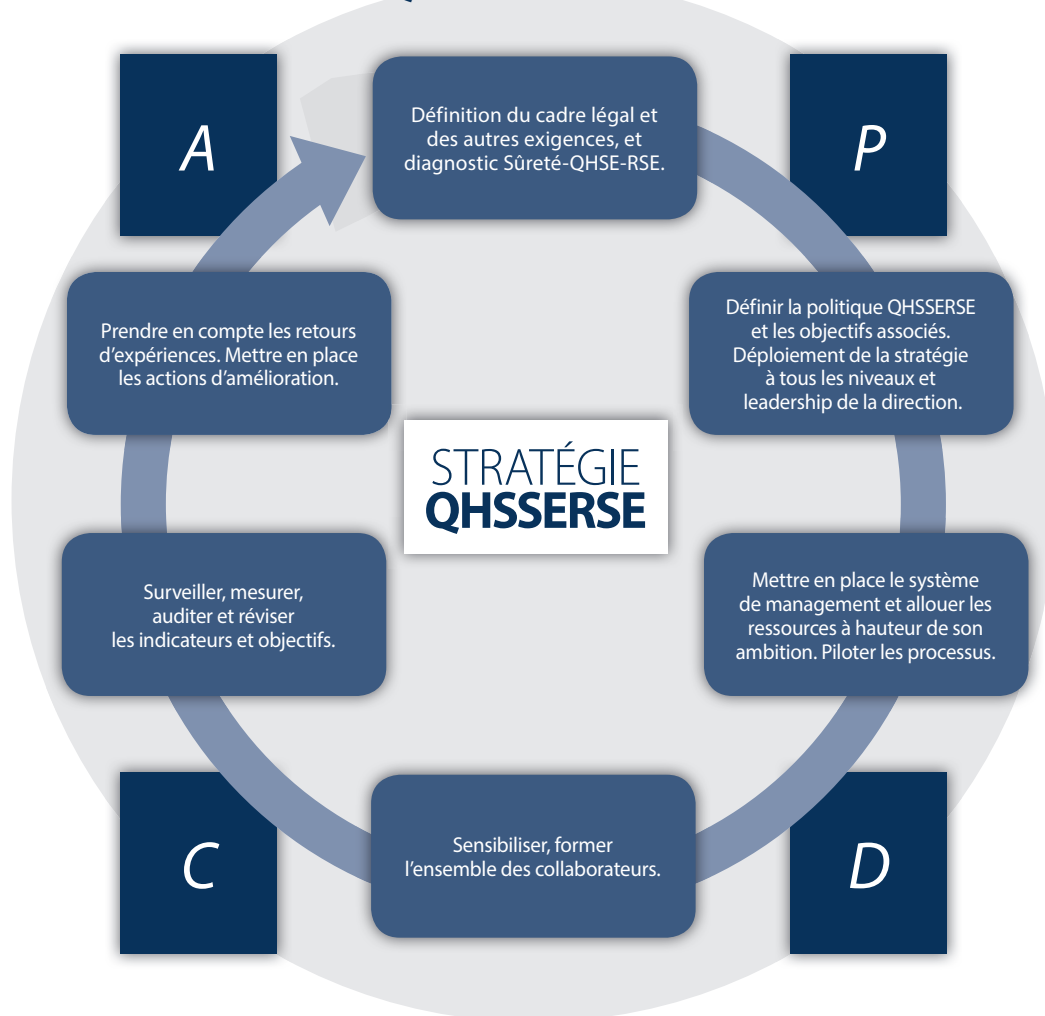
Des environnements réglementaires et normatifs proches...

Dans les trois domaines d'action de la QHSSERSE et depuis longtemps déjà, la responsabilité de l'entreprise et celles de ses dirigeants prévaut tant en termes de lois et réglementations, de jurisprudences mais aussi d'attentes sociétales.

Certes, le concept de responsabilité sociétale des entreprises qui intègre les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans les activités des entreprises et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes demeure encore sur une base volontaire. Toutefois, les meilleures pratiques pour optimiser la démarche et donc les performances sont déjà maîtrisées : le référentiel normatif ISO 26000 (responsabilité sociétale des organisations qui contient des lignes directrices et non des exigences) n'est pas si éloigné conceptuellement des méthodologies d'analyse des risques et des menaces des autres référentiels normatifs tels que ISO 9001 (management de la qualité), ISO 14001 (management environnemental), OHSAS 18001 (British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services), ISO 31000 (management du risque), ISO 45001 (santé et sécurité au travail), ISO 50001 (management de l'énergie), ISO 22000 (Management de la sécurité des denrées alimentaires) et bientôt de la norme ISO 34001 (management de la sûreté), pour n'en citer que quelques-unes.

Si chaque référentiel a ses particularités, les exigences et démarches tant intellectuelles que méthodologiques qui en découlent restent proches et sont désormais bien connues : il s'agit de cycles de phases à enchaîner successivement afin de s'inscrire assurément dans une démarche d'amélioration continue illustrée par la fameuse « roue de Deming » : Préparer, Développer, Contrôler et Agir ou « PDCA » (en anglais « Plan, Do, Check, Act »).

LES 6 ÉTAPES CLEFS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE QHSSERSE COHÉRENTE ET EFFICACE



Les meilleures pratiques ne sont pas toujours identifiées...

Développer le potentiel synergétique d'une approche globale de la QHSSERSE sera « tout d'exécution ». La seule approche cartésienne de processus additionnés ne s'adaptera pas aux besoins car elle créera vraisemblablement des lourdeurs contreproductives et susceptibles d'amoindrir la nécessaire réactivité pour appréhender une situation imprévue.

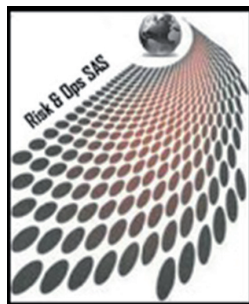
Le dialogue demeure au cœur d'une démarche globale et le bon professionnel saura élargir son champs de compétence dominant aux autres domaines abordés pour élaborer un dispositif et des outils d'audit adaptés qui satisfasse et contente tous les besoins et donc tous les risques. Et il ne s'agira pas ici de trouver le plus petit dénominateur commun mais au contraire d'éviter les redondances et de maximiser le rendement des actions par phase en élargissant leurs possibles champs d'application.

Les professionnels les plus agiles pour mettre en œuvre une telle ambition nous semblent le plus souvent l'avoir déjà pratiqué au cours d'expériences d'expatriation dans des filiales situées dans ce que l'on nomme désormais « une zone dégradée » – sans pour autant avoir totalement

formalisé ou modélisé cette polyvalence parfois un peu forcée par le contexte.

L'apport (ou devrait-on dire l'import ?) à la fois pratique et théorique de ces professionnels est transposable en France métropolitaine où il est malheureusement plus rare de remettre en question la hiérarchie de ses risques, leurs impacts potentiels et leurs possibles évolutions rapides, comme cela est le cas lorsque l'on évolue dans un environnement par essence plus chaotique. Et comme traditionnellement la « spécialisation cloisonnée » domine dans ce que l'on nommera – à tort pour ce qui est de notre sujet – sa « zone de confort », l'un ou l'autre (ou plusieurs) des champs d'application du QHSSERSE peut s'en trouver, de façon plus ou moins consciente, sinon ignoré, à tout le moins négligé. Est-ce encore acceptable aujourd'hui ?

Laurent Lebois et Pierre-Henri Goubet sont consultants seniors au sein de la société française de conseil Risk & Ops qui réunit des professionnels experts en Sécurité opérationnelle et des consultants spécialisés en QHSE et RSE dont les expériences internationales mêlées ont permis de développer des outils méthodologiques pour une approche globale de la maîtrise des risques en entreprise. ■



RISK & OPS

CONSEIL OPÉRATIONNEL
EN PRÉVENTION
ET GESTION DES RISQUES

99, route d'Espagne - «Les Portes d'Espagne»
Bat. B - 31100 Toulouse

Tel Fixe. +33 (0) 5 67 73 17 19 - Email. contact@riskandops.fr