

GESTION DES RISQUES

Michel HIRAUX
+ 32 496 58 12 04
michel.hiraux@ellipse-ise.eu

21 octobre 2014

Contexte

La stratégie d'une entreprise traduit sa vision de l'avenir. Elle se décline en objectifs opérationnels liés à certaines priorités, telles que la réduction du coût d'exploitation, l'augmentation des parts de marché, la satisfaction des clients, le niveau de qualité, ou encore le caractère durable de son activité.

La plupart de ces objectifs se matérialisent par des indicateurs chiffrés, d'autres sont purement qualitatifs. Mais dans tous les cas de figure, le succès d'une entreprise repose sur la réussite de ces objectifs.

Or toute action d'amélioration, quelle que soit son niveau d'analyse ou de préparation préliminaire, peut être influencée par un événement plus ou moins imprévisible. La notion de risque découle de l'existence de cet événement perturbateur; il est quantifié comme étant l'écart entre le résultat réel obtenu et les attentes associées à l'action. Soulignons que l'écart peut être négatif mais aussi positif.

La seule manière de se prémunir contre ces événements, induisant une incertitude plus ou moins grande, est de gérer les risques associés à chaque action.

Il ne s'agit pas ici d'annuler tous les risques associés à une action, mais bien de les évaluer et de les traiter de manière optimale, afin de définir le meilleur plan d'action possible.

L'entreprise gagnante est celle qui pourra mieux que ses concurrents gérer les risques, afin de progresser plus rapidement.

Nature des risques

Les événements induisant des risques et liés à un plan d'optimisation énergétique ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'un site, d'une ligne de production ou d'un produit, sont très variables.

Sans vouloir être exhaustif, on peut épingler les événements suivants:

- événements de type étude / engineering
 - le dimensionnement de la nouvelle installation est incorrect
 - la conception de l'installation ne répond pas aux exigences réelles
 - les données à la base de l'analyse sont incorrectes
- événements de type financiers
 - le coût d'investissement est différent de l'estimation initiale
 - le prix des énergies a évolué dans de plus larges proportions
 - le prix d'une tonne de CO₂ s'écarte notablement de la prévision
- événements de type réglementaire ou législatif
 - une nouvelle disposition impose de modifier les conditions opératoires ou la nature de l'investissement
- événements de type industriel
 - l'évolution du niveau de production change les conditions normales d'exploitation
 - les exigences au niveau qualité modifie les conditions opératoires
- événements d'origine humaine
 - le niveau de maîtrise du process de l'opérateur

Gestion des risques

La gestion des risques comporte trois étapes distinctes:

- l'identification des événements
- l'analyse des risques
- l'évaluation des risques
- le traitement des risques

Identification des événements

Cette première étape est une analyse systématique de manière à comprendre ce qui peut arriver, comment, quand et pourquoi.

Analyse des risques

L'analyse des risques consiste à évaluer pour chaque événement quel est son impact potentiel sur les résultats (également appelé sa gravité) et sa probabilité d'apparition (aussi appelé sa fréquence).
L'analyse de la fiabilité du système de contrôle fait partie intégrante de cette partie.

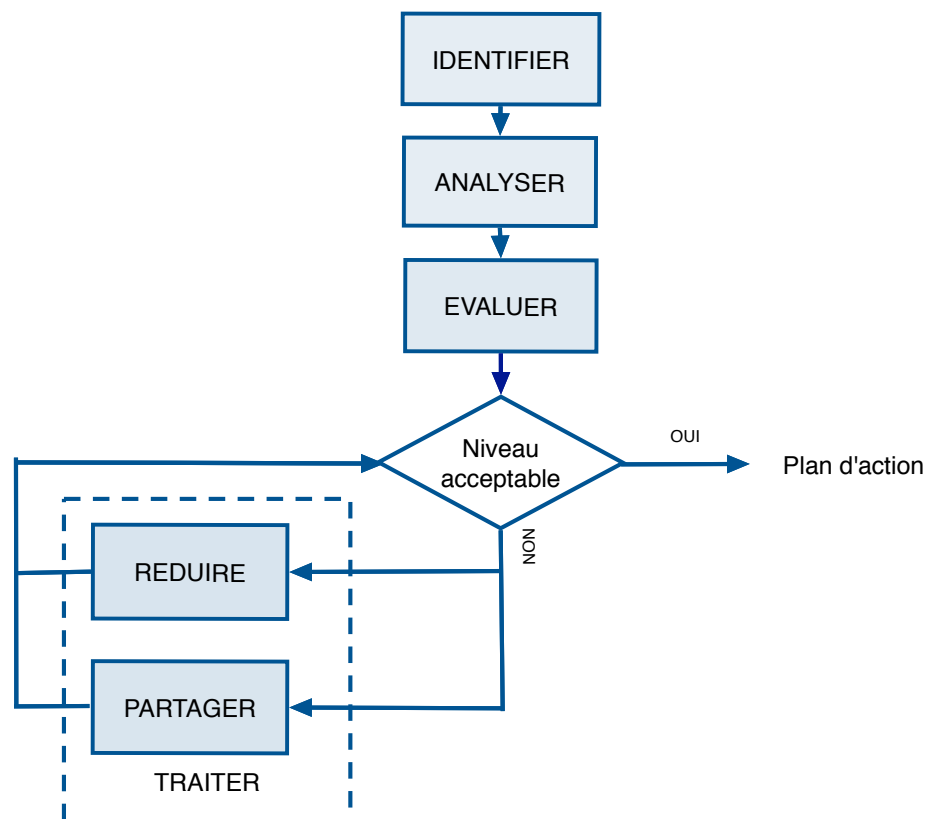
Evaluation des risques

Cette étape consiste à prendre une décision sur l'acceptabilité du risque: est-il envisageable de mettre en place un ensemble de mesures permettant de traiter le risque, c'est-à-dire d'influencer positivement sa gravité et / ou sa fréquence, ou le coût de traitement est-il déraisonnable.

L'évaluation consiste également à porter un jugement unique lorsque plusieurs événements sont potentiellement présents de manière conjointe, ce qui est généralement le cas.

Traitement des risques

En dernière étape, il convient de définir quelles sont les mesures de prévention qu'il convient de mettre en place de manière à maîtriser les événements et minimaliser les risques.
Il peut également s'agir de définir des mesures permettant de partager les risques.



Outil de gestion

Ellipse - ISE a développé un outil de gestion qui permet de réaliser ces différentes étapes avec un maximum de cohérence, afin de définir un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre le plus pertinent possible.

Ellipse - ISE utilise cet outil dans le cadre de ses audits et de ses études de faisabilité.