



**HAL**  
open science

## De l'utilité de l'ISO 31000 et de l'EFQM dans le management des crises

François Schwetterlé, François Faure

### ► To cite this version:

François Schwetterlé, François Faure. De l'utilité de l'ISO 31000 et de l'EFQM dans le management des crises. Les Entretiens du Risque 2021 "Activités et crises: les métiers du risque face aux enjeux de la société - Quels apports et quelles questions?", Nov 2021, Paris, France. hal-03435093

**HAL Id: hal-03435093**

**<https://hal.science/hal-03435093>**

Submitted on 18 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# De l'utilité de l'ISO 31000 et de l'EFQM dans le management des crises

François SCHWETTERLÉ  
 Responsable de la maîtrise des risques,  
 risk manager  
 SDEA (Syndicat des eaux et de  
 l'assainissement Alsace Moselle)  
 Schiltigheim, France  
[francois.schwettrle@sdea.fr](mailto:francois.schwettrle@sdea.fr)

François FAURE  
 SIGMA Partners  
 Directeur de la practice management  
 global des risques continuité d'activité  
 et gestion de crise  
 Paris, France  
[f.faure@sigmap.fr](mailto:f.faure@sigmap.fr)

**La prévention des risques et des crises, nécessite d'adopter une vision à 360° des évolutions sociales et sociétales qui impactent nos organisations et orientent nos pratiques managériales. L'EFQM et la gestion de la qualité permettent de se structurer et de répondre aux nouveaux enjeux de demain.**

**Ainsi, les 9 grandes tendances sociétales de l'EFQM 2020 (*Manager la diversité démographique et sociale, essor de la technologie et du digital, autonomisation et entreprise libérée, demande accrue en compétences et nouvelles fonctions, économie du partage et de la confiance, raréfaction de la ressource, incertitudes géopolitiques et localisation, confrontation à des réglementations toujours plus exigeantes, environnement et changement climatique*), outil d'intégration des approches managériales décrites par la normalisation, associé à l'ISO 31000 nous semble pertinent pour prévenir les risques et les crises au sein des organisations, en appliquant l'excellence opérationnelle et le benchmark à tous les niveaux et mettre en place les meilleures pratiques des domaines concernés.**

**Nous illustrerons au travers d'exemples concrets issus des tendances de l'EFQM comment l'utilisation opérationnelle de ces deux outils permet de couvrir le champ complet des risques et des crises envisageables. Ces exemples sont issus des meilleures pratiques en gestion des risques et ont été mis en place pour répondre la crise de la Covid-19 permettant à l'entreprise de s'adapter grâce à la conduite du changement pour garantir efficacité et résilience.**

**Le positionnement de l'ISO 31000, comme norme chapeau s'imposant à toutes les normes de management, prend ici tout son sens.**

*Management global des risques – ISO 31000 – EFQM – Pilotage de crise - Qualité*

## I. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE :

Créé il y a plus de 80 ans par des élus visionnaires, soucieux de mettre en commun les moyens de leurs communes, le SDEA assure un service public performant de l'eau potable, de l'assainissement-épuration et la gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations au bénéfice de plus

d'1.070.000 habitants de ses près de 737 communes membres des 3 départements d'Alsace-Moselle. Les énergies de ses élus et de ses salariés sont en effet mobilisées par une culture de la proximité et de l'excellence du service rendu, le sens du service public 24h/24, 365 jours/an et les valeurs de responsabilité et de solidarité à tous niveaux. Le Syndicat a été la 1<sup>ère</sup> collectivité française certifiée ISO 9001 en 2000. Afin de gérer au mieux son territoire en forte extension, le SDEA a implanté des centres de proximité comme à Haguenau (2002), Saverne (2006) ou Benfeld (2007). Ces structures permettent au SDEA de conjuguer territorialisation opérationnelle et territorialisation politique, c'est-à-dire d'assurer au mieux les missions de l'eau qui lui sont confiées tout en restant à moins de 30 minutes des usagers et des collectivités.

Par son travail et son investissement, la structure illustre son engagement envers l'intérêt général au travers de sa signature interne « Ensemble dans l'exigence ».

Doté d'une double culture de service public et d'entreprise, le SDEA assure tout au long de l'année un service de qualité. Pour assurer sa pérennité, le syndicat a procédé à une plusieurs grandes réformes statutaires afin de redéfinir et d'améliorer son mode de gouvernance : les collectivités participent activement à sa gestion.

Chaque collectivité membre est représentée par un ou plusieurs élus au sein des commissions locales et devient membre de l'Assemblée Générale dont est issu par élection le Conseil d'Administration, la Commission Permanente et le Président qui constituent l'exécutif du Syndicat. Ainsi, les communes sont au cœur même des décisions. En 2007, de nouveaux statuts ont été adoptés et approuvés par arrêté préfectoral en janvier 2008. Un changement statutaire en

2019 a également renforcé le rôle des élus à tous les niveaux de décision (local, territorial et global) et permet d'apporter des réponses plus efficaces et collectives en matière d'eau et d'assainissement.

SIGMA Partners, est une société de conseil créée en 2013 qui accompagne les entreprises, dans les domaines :

- du contrôle interne, du management des risques et de la conformité,
- de la continuité d'activité et de la gestion de crise
- de l'IT management et de la cybersécurité,
- du data management et du digital.

Pour cela nous nous appuyons sur nos compétences en matière :

- de gouvernance et de management
- de transformation et de conduite du changement,
- de performance opérationnelle ,
- d'organisation et de gestion de projets.

SIGMA Partners se distingue par des valeurs fortes en matière de RSE, de qualité, de diversité et aussi par une structuration importante pour une entreprise de cette taille. Ce choix important dans le développement d'une petite structure nous a semblé essentiel pour pouvoir évoluer dans un monde en perpétuelle mutation où l'inattendu prend de plus en plus le pas sur les incertitudes fondamentales portées par le futur.

## II. LES OBJECTIFS DU SYSTÈME INTÉGRÉ (SMI)

Depuis de nombreuses années le SDEA est engagé dans les domaines de la Qualité, la Sécurité et l'Environnement. Il constitue un acteur de référence à l'échelle locale, régionale et nationale. Il est très investi dans une démarche d'excellence durable et d'amélioration continue afin de se positionner au meilleur niveau en termes de pratiques et de résultats pour faire face au fort contexte concurrentiel des grands groupes privés internationaux.

L'objectif du Système de Management Intégré du SDEA est de déployer des actions coordonnées pour atteindre des objectifs définis via une coordination des axes qualité, santé-sécurité et environnement. Le système QSSE permet donc d'assurer :

- La satisfaction clients par la qualité des services rendus ;
- La santé-sécurité du personnel aux postes de travail ;
- Le respect de l'environnement, notamment dans le domaine de l'eau.

L'ensemble de ces actions, construites de manière coordonnées, permettent de couvrir tous les aspects de la qualité en optimisant les coûts induits par les audits internes

et externes, les certifications, de structuration et de gestion, que génèrent un système cloisonné.

De plus, le SMI du SDEA simplifie la compréhension pour l'ensemble de parties prenantes.

Le SDEA comme SIGMA Partners ont décidé de placer la norme ISO 31000<sup>1</sup> comme référence permettant de piloter son système de management intégré par les risques portant sur son cœur métier :

- La qualité de ses prestations à forte valeur ajoutée et à coûts maîtrisés ;
- La conformité<sup>2</sup> ;
- La compliance<sup>3</sup> ;
- Et le management des risques.

A partir de la définition ISO 31000 du risque<sup>4</sup>, nous pouvons alors définir notre métier de conseil comme celui de facilitateur pour atteindre nos objectifs, ces derniers se déclinant en objectifs métiers, financier, mais aussi qualité, RSE, conformité...

## III. L'APPROCHE NORMATIVE ET LA GESTION DES RISQUES :

Pour construire un système de management intégré, il est souhaitable de s'aider de référentiels internationaux. Il peut s'agir de référentiels d'organismes type ISO<sup>5</sup>. Chacune des normes adoptées par l'organisme intègre alors le SMI avec les principes qui lui sont propres. L'ensemble de ces principes sont complétés avec par approche risques (méthode recommandée depuis la sortie en 2008 de la norme ISO 31000) qui s'intègre dans la norme au gré de sa révision (par exemple en 2015 pour la norme ISO 9001).

## IV. L'ISO 31000 ET LE PRINCIPE DE L'ERM (ENTREPRISE RISK MANAGEMENT)

Une des approches fondamentales du SMI repose sur l'analyse des menaces et opportunités. En effet, l'entreprise doit anticiper et se préparer à tout élément imprévu qui pourrait venir impacter de façon positive comme négative son activité et ainsi pouvoir réagir en conséquence pour rester adaptée au marché. La norme ISO 31000 : 2018 apporte des lignes directrices quant à la mise en place d'une démarche globale de gestion ***des risques aidant les entreprises à traiter toutes les formes de risques.***

[1] 1 Depuis sa première parution en 2008, la norme ISO 31000 Management des risques – Lignes directrices, se positionne comme une norme chapeau qui s'impose à toutes les normes volontaires de management. Ces dernières doivent intégrer le management des risques dans leur dispositifs.

[2] 2 La conformité concerne le respect des obligations réglementaires

[3] 3 La compliance concerne le respect des règles portées par le système de management intégré par l'entreprise.

[4] 4 Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs.

[5] 5 ou « International Organization of Standardization » ou encore « Organisation internationale de normalisation » <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

Ainsi, depuis quelques années, l'approche risque se veut intégrée. L'intérêt majeur de cette approche est de permettre aux organisations de mener une réflexion sur diverses sources de risques (technologiques, financières, etc.) L'ISO 31000 insiste sur la nécessité d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans cette démarche permettant ainsi d'avoir une gestion des risques à tous les niveaux de la structure notamment en désignant des propriétaires de risques. La prise de hauteur facilitée par le niveau d'abstraction de la norme permet d'avoir une vision stratégique balayant l'intégralité des risques de l'organisation.

Intégrer le risque directement dans les objectifs de l'organisation permet de dépasser la simple gestion du risque, de favoriser l'anticipation de couvrir le risque à la source et par conséquent d'augmenter son opportunité ou de limiter sa sinistralité. La méthodologie d'analyse des risques doit être clairement définie tout comme le périmètre à évaluer. Selon l'ISO 31000, la raison d'être de la gestion des risques est d'anticiper, prévoir et de pérenniser l'entreprise, le service ou le processus concerné.

Un des atouts d'une approche risque pour le SMI est de permettre à l'entreprise de préserver ses intérêts et de développer des actions pertinentes pour améliorer en continu sa performance.

Beaucoup de nouvelles menaces sont apparues ces dernières années, notamment le terrorisme, la cybercriminalité ou encore la réputation de l'entreprise. Il est donc judicieux pour une organisation de définir précisément sa politique de gestion des risques. La norme ISO 31000 vient apporter un cadre et complète les exigences déjà présentes dans les normes de management de l'ISO<sup>6</sup>. Elle permet au SMI d'avoir une approche risque globale, structurée et intégrée avec une vision en entonnoir partant du cadre organisationnel, donc de la volonté de la direction en matière de politique de gestion des risques et de son amélioration continue tout en intégrant tous les processus (organisationnels comme décisionnels) pour couvrir l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

La gestion des risques s'inscrit dans un double dynamique d'amélioration continue :

- Dans le cadre organisationnel de management des risques puisque l'entreprise évolue dans un contexte interne et externe lui-même changeant.
- Dans le processus même de management des risques, puisque ceux-ci évoluent en permanence en fonctions du contexte.

Pour cela, l'organisation anticipe le plus en amont possible la survenance d'éventuels risques afin d'adapter sa réponse, de réagir rapidement et d'être résiliente. Les options de traitement des risques ont également un lien étroit avec l'EFQM, notamment avec les 4 « T » :

- Terminer le risque, qui signifie l'arrêt de l'activité ;
- Traiter le risque, en élaborant des plans d'action ;
- Tolérer le risque, accepter le risque ;
- Transférer le risque, partager le risque, comme par exemple avec un organisme assurantiel.

La gestion des risques se construit traditionnellement sur une analyse des événements passés, de ce fait, l'anticipation d'un nouvel événement inconnu est difficile. Cette approche inductiviste du risque, si elle est très efficace pour détecter en amont les situations dégradées, doit être complétée par une approche basée sur l'imprévisibilité de certains risques<sup>7</sup>, sur l'inattendu et la surprise (scénarios d'accidents, exercices de crise...)

L'approche basée sur l'imprévisible est en lien direct avec la gestion des risques et plus précisément avec la logique qui en découle. En effet, plus la vision et l'accès à l'information est vaste et moins le risque de survenance d'un cygne noir ou événement improbable est susceptible d'arriver, sans toutefois pouvoir être totalement écartée. En cela, l'EFQM v2020 apporte une capacité de projection par le prisme des 9 méga tendances qui seront, à n'en pas douter, le théâtre des risques voir des crises futures s'ils ne sont pas pris en compte.

Cette approche représente donc un atout majeur pour le SMI, car elle permet à l'entreprise de rester « maître » de toutes situations pouvant la déstabiliser et lui permet de développer sa résilience, c'est-à-dire sa capacité à rebondir face à un événement traumatique et retrouver son état de stabilité post-crise. De plus, les RETEX mis en place à la suite de ces crises favorisent l'analyse de la situation et la mettre en place des actions correctives pour éviter ou traiter à nouveau la survenance d'un événement. Enfin, l'ISO 31000 apporte de la hauteur stratégique à travers sa gestion des risques afin d'avoir une vision large et exhaustive de son environnement contribuant à la détection plus rapide et aisé de la survenance d'événements indésirables.

La gestion des risques nécessite plusieurs phases de préparation :

- L'analyse du contexte interne et externe de l'entreprise ;
- L'identification du risque et son rattachement à une famille de risque ;
- L'analyse du risque pour connaître sa gravité et sa vraisemblance ;

[6] 6 On peut citer ISO 9001 ; ISO 14001, ISO 45001, ISO 19600, ISO 27000 entre autres.

[7] 7 Voir Nassim Nicholas Taleb : Le cygne Noir – La puissance de l'imprévisible ed. Les belles Lettres

- L'évaluation du risque pour savoir s'il est acceptable par l'entreprise ;
- Le traitement du risque, qui passe par la décision première d'accepter ou non le risque. Et dans le cas où le risque est accepté, d'éliminer sa source, de travailler sur sa vraisemblance ou sa gravité, ou encore de le transférer.

L'ISO 31000 est une norme non certifiable. Le risque est placé sur l'incertitude portée par les objectifs de l'entreprise. Le management des risques est intégré à tous les niveaux de l'organisation, depuis le top management jusqu'à l'opérateur, en y intégrant également tous les processus. De ce fait, la norme permet d'avoir une vision globale des risques qui peuvent impacter le fonctionnement de l'entreprise. La gestion des risques permet de détecter, en avance de phase, les risques qui vont avoir un effet négatif mais « également à l'opposé, des risques qui peuvent être assimilés à des opportunités ».

La gestion des risques est un moyen pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise qui permet d'agir en amont pour anticiper et/ou ne pas subir une crise. La norme ISO 31000 a une approche descendante (top-down) qui permet aux pilotes de processus et au top management d'être intégrés à la démarche. En complément, elle permet d'avoir une vision globale, comparé à l'approche de l'ISO 45001<sup>8</sup> qui adopte une approche ascendante (bottom-up). Elle permet d'harmoniser la gestion des risques globaux en désignant des propriétaires de risques et différentes manières de traiter les risques.

## V. LE MODÈLE EFQM

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) est une structuration cadrée et logique datant de 1988, permettant aux entreprises de mettre en place des actions assurant l'amélioration de leurs performances. Ce modèle favorise le recueil des bonnes pratiques de l'entreprise illustrant ainsi la satisfaction, voir le dépassement de la satisfaction des parties prenantes. Sur ce point elle rejoint l'ISO 31000 qui met au cœur de son dispositif la prise en compte des parties prenantes, dans les études de contexte externe et interne de l'organisation. Les organisations mettant en place ce type de démarche sont motivées par la volonté de valoriser l'excellence des pratiques qu'elles réalisent. La procédure repose sur le fait d'identifier clairement :

- les objectifs ;
- les actions à réaliser pour les atteindre ;
- les résultats obtenus.

Actuellement, il s'agit d'une des démarches « Qualité » les plus utilisées en Europe et 50 000 entreprises sont évaluées EFQM dans le monde.

« L'ambition du Modèle EFQM est d'aider les organisations à conduire le changement et à améliorer leur performance afin d'incarner pleinement leur raison d'être et de créer une

valeur durable pour leurs parties prenantes. Le modèle combine une approche holistique et stratégique avec un **focus** sur la **performance opérationnelle** et les **résultats** »<sup>9</sup>.

Depuis 2019, le modèle a évolué vers les orientations suivantes :

- la raison d'être de l'organisation

L'objectif n'est plus uniquement de créer de la valeur pour les clients ; il s'agit de définir l'utilité de l'entreprise pour la société. Cette démarche passe par la prise en considération des parties prenantes et de leur écosystème afin que celles-ci contribuent à la raison d'être de l'entreprise.

- La vision

Avant l'évolution de 2019, l'intérêt de la démarche reposait sur la définition du leadership de l'entreprise face à la concurrence. Depuis, il est nécessaire de définir les objectifs désirés par l'organisation en impliquant l'ensemble des salariés et des parties prenantes à travers une vision 5 étoiles.

- La Stratégie

En matière de stratégie d'entreprise, un changement majeur a opéré en lien avec la définition des projets. La stratégie émane directement du terrain, tout en impliquant l'ensemble des parties prenantes, pour fédérer et innover avec l'ensemble des acteurs, dans un objectif d'entreprise responsabilisante. Cette stratégie permet d'aligner les valeurs de l'entreprise à ses objectifs en matière de responsabilité sociale et sociétale, complétant de ce fait la démarche RSE. Le salarié devient ainsi acteur du processus décisionnel, voir « ambassadeur » de la démarche en interne mais aussi externe. Un suivi fin et régulier permet d'intégrer les changements à tous les niveaux et de dégager les opportunités essentielles pour le développement de l'entreprise.

### La culture d'entreprise et valeurs

Avant 2019, la culture d'entreprise était surtout orientée vers l'externe, en lien avec l'image que l'entreprise souhaitait proposer à ses clients. Depuis l'évolution du modèle EFQM, la culture d'entreprise est avant tout interne avec pour objectif de fédérer les salariés et les parties prenantes. Elle permet de renforcer l'engagement, la confiance et l'implication des différents acteurs, permettant à l'organisation de réussir ses transformations futures et de rester performante et compétitive sur le marché.

L'ensemble de ces orientations découlent de l'engagement de la direction d'une entreprise.

[8] 8 ISO45001 : Management de la santé sécurité au travail

[9] 9 <http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-modele-d-evaluation-efqmr>

L'EFQM repose sur 3 piliers et 7 critères complémentaires, tels qu'illustrés dans le schéma suivant :



Le modèle EFQM<sup>10</sup>

L'intérêt majeur du modèle EFQM pour le SMI est qu'il octroie un rôle central et décisionnel à l'ensemble des parties prenantes, assurant ainsi une vision partagée avec le processus de direction. Cette démarche est en bottom-up, à l'inverse d'une démarche décisionnelle classique dite top-down. L'EFQM vient en complément des normes ISO favorisant la vision intégrée et coordonnée de l'organisation. Il s'illustre par une culture d'excellence qui vise en permanence à diagnostiquer ses activités opérationnelles et stratégiques, à partager les bonnes pratiques et à se comparer en matière de résultats et de pratiques aux meilleurs du marché, pour rester agile, innovant et efficient.

L'EFQM se base sur une approche RADAR, une démarche de management de projet avec intégration d'actions. L'intérêt de la méthode RADAR est de permettre aux entreprises de mener leurs projets de façon efficace et structurée en intégrant l'évaluation de la maturité et la notion de valeur ajoutée. Cette approche s'appuie également sur les 3 piliers du modèle EFQM. Il s'agit de se questionner sur les objectifs à atteindre et les raisons qui poussent l'organisation à mener une action, la façon dont elle souhaite mener son action et les résultats qu'elle en retire. C'est sur cette approche qu'une entreprise est diagnostiquée et évaluée EFQM.

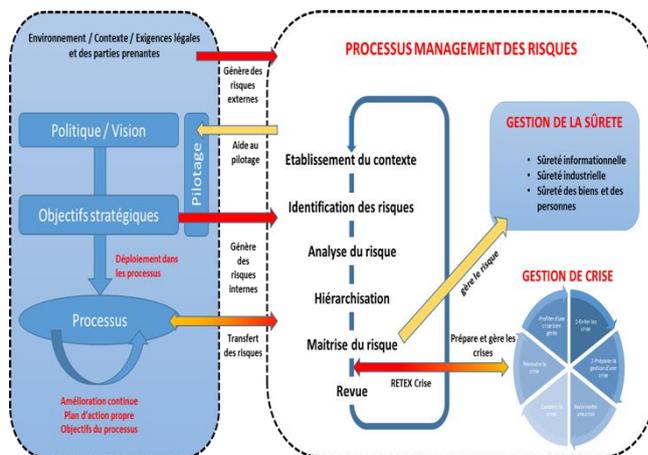
Le modèle EFQM assure donc la pérennité du SMI, car il vient en complément des lignes directrices des normes ISO.

Il intègre la structuration de l'organisation, la mise en lumière des actions et engagement de l'entreprise, le gain de nouveaux clients par la prise en considération des besoins et attentes des parties prenantes tout en garantissant la satisfaction aux exigences de chacun. De plus, il vient appuyer la démarche de qualité et l'engagement de l'entreprise dans la recherche d'excellence, ainsi que l'implication et la fédération des salariés.

## VI. APPLICATION DE L'ERM (ENTREPRISE EN RISK MANAGEMENT) AU SDEA

Au sein du SDEA, il existe un processus de gestion des risques rattaché à la Direction Générale adjointe des métiers et de l'expertise technique. C'est un processus de maîtrise et d'aide au développement et à la stratégie de la structure. Des risques émanent aussi bien des enjeux internes qu'externe à l'organisation. Ces derniers sont identifiés, analysés et évalués selon leur vraisemblance et leur gravité. Des analyses de risques sont effectuées pour chaque processus du SDEA, a commencé par les processus stratégiques, puis les réalisations jusqu'aux processus support.

La finalité de l'analyse des risques de chaque processus est d'établir une cartographie des risques du SDEA, un outil de pilotage qui permet de visualiser les risques les plus impactant pour le fonctionnement du Syndicat et pour lesquels il faut être particulièrement vigilant ou établir des actions de maîtrise du risque.



Le SDEA a obtenu plusieurs certifications, dont les 5 étoiles en EFQM, le modèle de management de l'excellence durable. L'EFQM se situe au-dessus des autres références normatives car c'est une démarche d'amélioration continue de la performance basée sur une approche globale du management de l'entreprise. Elle regroupe les autres référentiels qui viennent l'alimenter. C'est une culture de leadership qui impacte toutes les parties prenantes, du client aux salariés. Pour structurer son management, conduire sa stratégie et piloter ses projets d'amélioration, des fiches RADAR<sup>11</sup> sont utilisées au sein du SDEA par les pilotes de processus.

[10] 10 <http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-modele-d-evaluation-efqm>

[11] 11 Résultats, Approches, Déploiement, Assessment (Évaluation), et Refinement (Amélioration)

Le but de cette démarche était de responsabiliser les pilotes en tant que propriétaires de risques, mais aussi de l'intégrer aux attentes de l'ISO 31000.

Une politique de gestion des risques a été créée suite à la réalisation d'un séminaire cadre et des pratiques déjà existantes au SDEA, accompagnée d'un manuel de gestion des risques décrivant le système de management des risques, l'engagement du SDEA dans le domaine du risque et les méthodes d'analyse et de traitement du risque.

Des instructions de travail dédiées ont été rédigées pour accompagner dans l'analyse de risque et explicitant l'utilisation du SWOT<sup>12</sup> pour identifier les menaces et les opportunités afin de le diffuser dans tous les processus.

## VII. LE RÔLE DU RISK MANAGER

Le Risk manager est le responsable de la gestion du risque global, ce qui fait de lui également un organe de surveillance pour s'assurer du bon respect de la compliance au sein de son organisme. Il supervise ainsi et anime la gestion des risques qui doit couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise et des processus, propose des plans d'action de traitement du risque et conseille la direction générale lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Il désigne aussi les différents propriétaires du risque, les pilotes de processus ayant la responsabilité et l'autorité pour gérer le risque. Le Risk Manager est lui aussi propriétaire du risque. Enfin, il assure un rôle d'animateur de la fonction risque au sein de l'établissement. Les activités du Risk Manager sont nombreuses (voir le référentiel métier<sup>13</sup> de l'AMRAE<sup>14</sup>) et elles peuvent varier en fonction de l'organisation.

Le Risk Manager possède une responsabilité dans le fonctionnement de l'entreprise en détectant les menaces et les opportunités, en mettant en œuvre des plans d'action, en diffusant la culture du risque. Sa vision globale du fonctionnement de l'entreprise, des différentes activités et processus lui permet d'agir en amont, de prévenir et préparer la survenance d'une crise.

## VIII. LA QUALITÉ VÉRITABLE APPUI POUR SURMONTER LA CRISE

Bien que la gestion des risques permette de planifier et de structurer le risque avant son apparition, la qualité, grâce à sa structuration, permet de faciliter la gestion de la crise pour ceux qui vont devoir la gérer.

En effet, si l'ISO 31000 a pour objectif d'aider tout manager à atteindre des objectifs par diminution des incertitudes qu'ils portent, rappelons que l'ISO 9001 de son côté vise à satisfaire le client (que celui-ci soit interne ou externe à l'entreprise). L'utilisation de la qualité, pour le manager des risques, consistera donc à s'assurer en permanence que ces clients sont satisfaits de son management des risques et de l'appui qu'ils reçoivent de celui-ci pour atteindre leurs objectifs.

Dans le cas du pilotage d'une crise, il en est de même. La qualité, dans la mesure où elle fait partie de la culture de l'entreprise, va faciliter la gestion de crise par l'utilisation permanente et naturelle du cycle d'amélioration continue<sup>15</sup> en salle de crise. Grâce à sa structuration et l'approche de l'amélioration continue le pilotage de la crise est simplifié.

Les acteurs de la cellule de crise connaissent leurs rôles et missions et reste réactif et non sclérosant en anticipant les problèmes.

L'Utilisation du Lean management dans la gestion de crise est également un atout majeur. Il est utilisé notamment lors de la création de fiches réflexes, pour les standardiser et faciliter leur lecture, grâce par exemple à l'utilisation du management visuel.

### Exemple de gestion de la crise COVID au SDEA

La gestion des risques réalisée par le Risk manager a été couplée avec celle du chargé Santé Sécurité. La première action a été d'activer le Plan de Continuité d'Activité (PCA) dans le but de protéger les organes essentiels à la production et à la distribution d'eau potable. Ainsi, le pôle sécurité s'est basé sur l'analyse du Risk manager et de la cellule de crise pour réaliser des études de postes sur les métiers critiques afin d'assurer la continuité des missions de service public. Lors de la crise sanitaire, nous avons craint une pénurie de réactifs (chlore, javel, chlorure ferrique). Le suivi des fournisseurs critiques, régulièrement effectué par le service Marchés, a permis de très rapidement contacter les fournisseurs et de nous assurer un approvisionnement auprès d'eux.



Dès que les protocoles sanitaires « pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 » ont été diffusés par le Ministère du Travail, ils ont été analysés et adaptés par le pôle sécurité et le Risk Manager du SDEA pour s'assurer de leur mise en œuvre en accord avec l'ISO 45001 et les recommandations de l'OPPBTP pour garantir la santé sécurité des travailleurs.

Les actions tirées des nouveaux protocoles étaient partagées et diffusées aux membres du CHSCT, pour avis, avant d'être diffusées pour application. Cela a permis un véritable échange et une diffusion de la culture de risque à tous les niveaux.

[12] 12 SWOT: Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities.

[13] 13 Référentiel Métier – Risk Manager - AMRAE - 2013

[14] 14 AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

[15] 15 Cycle d'amélioration continue : Plan – Do – Check – Act = roue de Deming



Dès le début de la crise, un groupe de travail, piloté par la responsable de l'accompagnement au changement, a été mis en place pour adapter les méthodes de travail notamment en déployant le télétravail et en réalisant un retour d'expérience pour capitaliser les acquis et préconisations. Le SDEA s'est appuyé sur les fondamentaux ci-après pour gérer la crise au mieux. Ces valeurs se retrouvent dans la stratégie de l'entreprise véhiculés par l'EFQM.

Le pilotage de la cellule de crise a toujours eu à cœur d'intégrer l'ensemble des parties prenantes clés. La philosophie d'actions retenue par le SDEA face à la crise a été :

- une gestion de crise intégrée sur le court, le moyen et le long terme ou comment organiser le confinement – déconfinement dans le cadre d'une gestion de crise pandémique à moyen et long terme tout en renforçant la santé au travail ;
- une responsabilisation et accompagnement managérial très volontariste en maximisant un télétravail managé et relié au collectif, en s'assurant de l'efficacité du dispositif et en facilitant la réversibilité lors de la phase de déconfinement tout en accompagnant l'ensemble des agents « terrains » par une organisation des processus et pratiques dans une nouvelle « ère Covid-19 ». Adaptation progressive de l'activité en fonction de l'actualité sanitaire.

Notre objectif premier a été de nous adapter à la crise par la conduite du changement, tout en maintenant l'excellence opérationnelle pour assurer la continuité des services publics du cycle de l'eau.

Nous avons su adapter notre organisation dès le début du confinement tout veillant à maintenir notre capacité à gérer toutes les situations d'urgence, y compris pendant la permanence et en limitant l'impact économique, social et environnemental de cette crise.

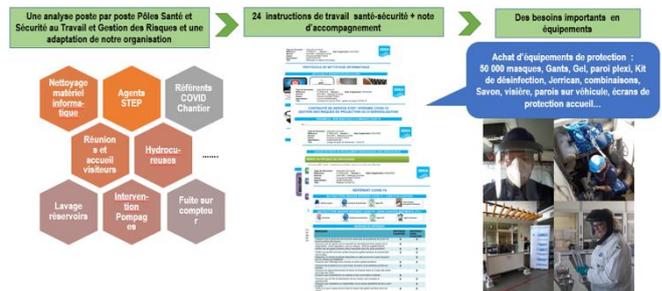
Face à ces défis, le personnel SDEA s'est mobilisé en s'appuyant sur :

- Un déploiement en 3 jours du télétravail, total ou partiel selon les fonctions, de plus de 300 agents, uniquement sur les missions le justifiant et en le manœuvrant de manière efficace.
- Une adaptation progressive de la poursuite de l'ensemble de nos missions en mobilisant 350 agents d'encadrement ou sur le terrain, dans le strict respect des mesures barrières

## Un accompagnement volontariste en santé-sécurité au travail via la gestion des risques



Dès le début de la crise, les Pôles Santé et Sécurité au Travail et Gestion des Risques ont réalisé, en concertation avec les référents métiers, des études de postes afin de revoir l'organisation et les procédures de travail, de créer des fiches réflexes, d'accompagner les agents/managers et les doter de protections collectives et individuelles. Un travail portant sur l'identification des besoins par métier prioritaire a été réalisé au regard du PCA, mais également des stocks du SDEA, assurant ainsi une optimisation raisonnée du matériel disponible (notamment masques acquis pour faire face à l'épidémie H1N1) jusqu'à réception des commandes réalisées en équipements individuels de protection disponibles.



### Utilisation du benchmark lors de la crise et partenariat

En février 2020 grâce à nos échanges avec Aqua Publica Europea (groupement des régions Européennes) nous avons eu des retours des opérateurs d'eau public, dont l'Italie, subissant la première vague.

Ainsi, nous avons pu mesurer les risques sanitaires sur l'eau potable et l'assainissement et prévoir les mesures de protection associées. Les éléments dont nous disposions ont été communiqués à l'ARS départemental pour informer la Direction Générale de la Santé.

Nous avons souvent échangé avec d'autres opérateurs d'eau potable pour confronter nos avis et nous renseigner comme ce fut le cas par exemple à propos de la qualité des masques, des protocoles sanitaires, l'évolution du COVID dans l'eau et l'assainissement, les mesures de protection etc.

Nous avons également beaucoup travaillé avec le Service Départemental d'incendie et de Secours du Bas-Rhin avec lequel nous avons échangé sur les masques, les protections collectives ou encore la fabrication « maison » de gel hydroalcoolique.

Le SDEA, possédant un laboratoire de contrôle analytique de l'eau usée et potable, pouvait facilement produire du gel hydroalcoolique pour les agents.

## IX. POUR CONCLURE :

La norme ISO 31000 a fortement influé la gestion des risques dans les entreprises internationales. Elle a été adoptée par plus de 127 pays et connaît un très fort succès à l'étranger. Curieusement, en France, elle est assez peu connue, pourtant associée à d'autres standards comme la qualité ou à des référentiels de bonnes pratiques comme l'EFQM, elle s'avère être un outil très efficace dans le management des crises.

La définition du risque comme étant l'effet de l'incertitude sur les objectifs, associé au fait que le management des risques porte aussi sur les processus décisionnels, en font un outil efficace pour une cellule de crise. L'EFQM, quant à lui, apporte un éclairage puissant sur ce que pourrait être les futurs risques grâce aux 9 méga tendances définies dans sa version 2020, qui guident les entreprises vers une adaptation , maîtres-mots du pilotage de crise.