

Journée Planicom du 30/09/2015

"Apprendre de ses (quasi-) accidents : une approche par les
Comités de Retour d'Expérience au sein d'une Clinique
Universitaire".

*Auteurs : Marius Kamto, Chercheur,
Didier Van Caillie, Professeur Ordinaire,
CEPE, HEC Université de Liège*



Plan

1. Pourquoi gérer les risques dans l'Université ?
2. Comment gérer les risques dans une Université?
3. Une approche ERM spécifique à l'Université :
l'University Risk Management « URM »
4. Application des aspects opérationnels de l'URM
au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de
la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

Pourquoi gérer les risques dans l'Université ?

Pour être performant dans un environnement concurrentiel

- Accroissement de la concurrence pour les meilleurs étudiants, les meilleurs professeurs, les plus importants contrats de recherche, les plus fortes dotations etc.
- Nécessité d'améliorer leur prestige (universitaire) et leur réputation, donc leur « ranking » et leur potentiel d'accréditation
- Nécessité de mener une véritable réflexion stratégique managériale et d'analyser les risques liés à ses « produits » (l'enseignement et la recherche, tant fondamentale que commanditée).
- Nécessité d'anticiper et de maîtriser les menaces susceptibles de détériorer la qualité de l'enseignement et de la recherche

Pourquoi gérer les risques dans l'Université ?

Pour répondre à ses objectifs opérationnels d'efficience interne et de conformité

- A l'instar de toute autre organisation, l'Université est confrontée à des risques de sécurité organisationnelle (y compris tous les risques de sécurité au travail et les divers risques liés à la recherche et aux enseignements effectués en ateliers ou en laboratoires) (Helsloot & Jong, 2006).
- À cause de l'accroissement des contrats de valorisation de la recherche, les risques industriels (risques physiques, risques chimiques, risques biologiques, risques ergonomiques, risques sociaux etc.) se développent de plus en plus dans les universités (Wu, 2003).
- Il en découle de nombreuses obligations de conformité (loi sur le bien-être, lois sur la manipulations des substances chimiques ou radioactives, loi sur la gestion des déchets...) parfois contradictoires.
- Il en résulte également un nombre croissant de risques sociaux (accroissement des risques d'accident de travail et de maladies professionnelles), économiques (coûts directs et indirects liés aux accidents de travail et aux maladies professionnelles) et stratégiques (retard par rapport aux concurrents accrédités).

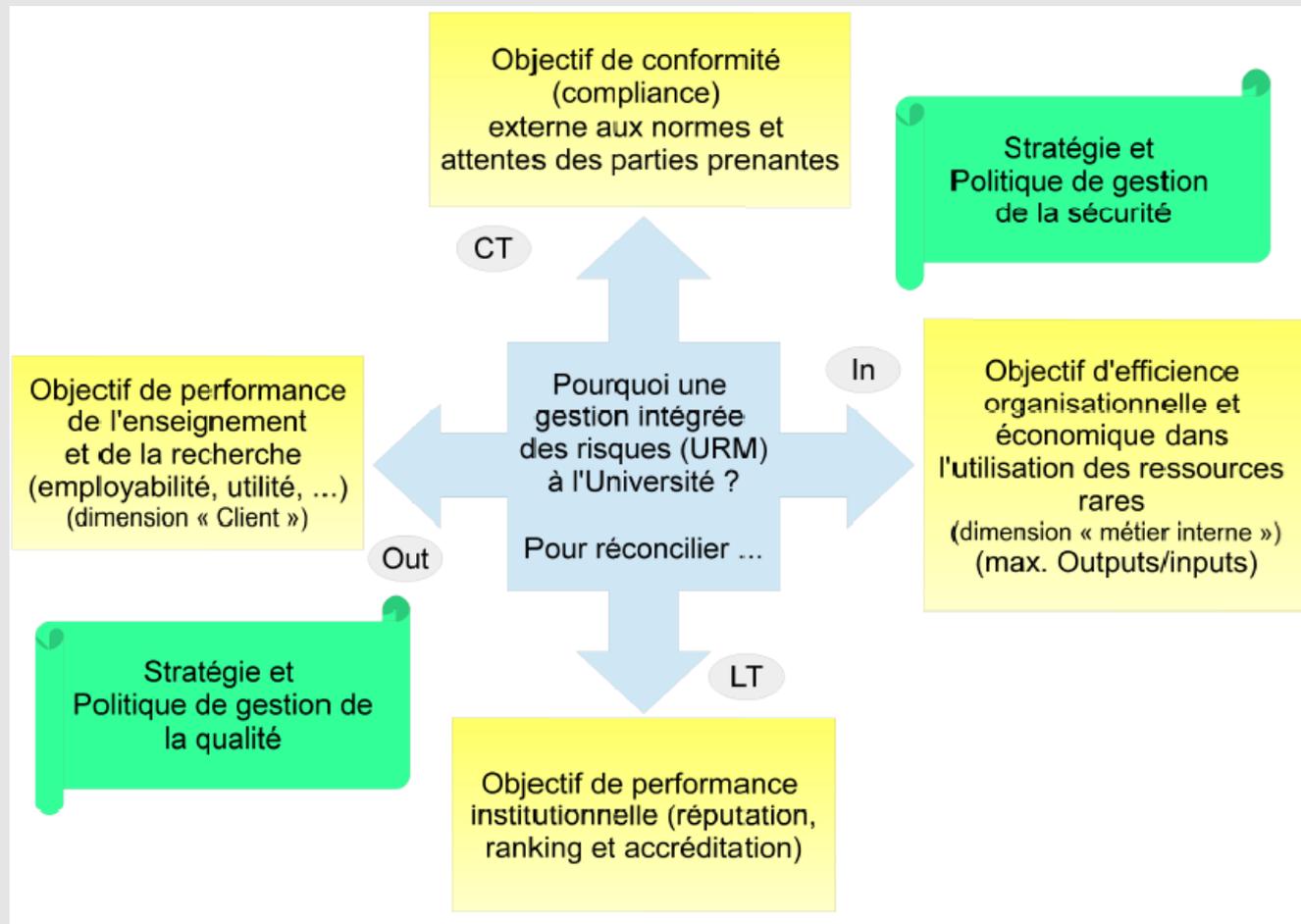
Pourquoi gérer les risques dans l'Université ?

Le processus de gestion des risques (et le système intégré de gestion des risques qui en découle) est un dispositif de conformité aux exigences légales et aux attentes des parties prenantes externes. (maîtrise des conformités aux différents textes réglementaires qui s'appliquent à l'université)

Il est aussi un levier de réduction des coûts puisqu'il limite les coûts directs et indirects des accidents de travail, les dépenses liées aux procédures judiciaires éventuelles de même que les primes d'assurance des risques résiduels.

Il est enfin un outil managérial qui permet à l'Université d'améliorer son positionnement concurrentiel et sa visibilité via la conformité à des référentiels de qualité et aux nombreuses attentes de ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, organismes accréditeurs etc).

Pourquoi gérer les risques dans l'université ?



Comment gérer les risques dans une université?

Gestion des risques par silo

Gestion spécialisée et focalisée des risques par classes homogènes de risque (ou par type de risque (risque biologique ; risque radioactif ; risque chimique ...))

Chaque catégorie de risque confiée à un ou plusieurs spécialistes avec pour objectif d'en réduire la probabilité de réalisation ou l'impact.

Dans l'université, elle se traduit par une focalisation sur le court terme (résoudre d'abord les problèmes, notamment de sécurité). Assurer au quotidien le respect de la réglementation, assurer la mise en œuvre des remarques faites par les autorités de tutelle et satisfaire aux conditions d'obtention ou de maintien d'un agrément ou d'un financement.

Gestion intégrée du risque (ERM)

Gestion transversale et intégrée de tous les risques qui traversent l'organisation dans une perspective de long terme.

Coordination et travail d'équipe entre les différentes fonctions de contrôle ou de gestion des risques internes à l'entité.

Une approche proactive d'analyse des risques et opportunités de diverses nature lié à un objectif donné et appropriation des risques par les opérationnels. Prévenir les problèmes en créant une « culture de risque juste et responsabilisée » profondément ancrée dans les valeurs de TOUS les acteurs de terrain).

Comment gérer les risques dans une université?

L'ERM est-elle applicable en l'état dans une Université?

La réponse est non.

Plusieurs raisons peuvent l'expliquer:

- Contrairement aux entreprises privées, l'Université est une organisation complexe et hybride (fonctions de support à l'Université dans son ensemble) mais aussi un conglomérat de « PME » autonomes (Facultés, Départements, Labos, Centres de Recherche, ...)
- Elle se caractérise par une tension interne inhérente à l'existence de deux systèmes de contrôles et d'influence organisationnels différents: l'autorité juridique exercé par le conseil d'administration et l'autorité professionnelle fondée sur le personnel académique.
- L'autonomie et l'opacité du fonctionnement de ses sous-entités est souvent un obstacle à toute initiative transversale.
- Les activités de ses unités sont enfin guidés par des intérêts, des normes de valeurs et des standards externes plutôt que par une politique organisationnelle générée en interne.

Une ERM spécifique à l'université: L'University Risk Management « URM »

Il convient par conséquent d'implémenter l'URM: une approche ERM qui tient compte des spécificités des universités.

L'URM est basée sur le développement d'une culture de risque transversale à l'université.

Pour tirer avantage de l'ERM, l'université doit parvenir à en faire un projet fédérateur qui assure la congruence des buts et conduit à l'appropriation de la démarche par les entités cloisonnées.

Ce qui implique que:

- La gestion des risques soit perçue positivement et non comme une contrainte de conformité à diverses obligations légales.*
- L'Université mobilise les acteurs de terrain en établissant le lien entre leurs objectifs stratégiques et la démarche de gestion des risques.*
- Elle stimule la recherche d'une plus grande visibilité de la part de ses différentes entités au travers de différentes normes ISO et accréditations.*
- La gestion des risques doit dès lors être inscrite dans un projet d'amélioration continue de la qualité à l'échelle de l'Université.*
- Sur le plan opérationnel, le processus d'amélioration continue se basera sur la mise en place de comités de retour d'expérience (CREx) par thématique transversale à plusieurs entités.*

Comment gérer les risques dans une université?

Les 3 étapes du protocole d'intervention « ERM - ULg »



Application des aspects opérationnels de l'URM au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

Le pôle équin de la CVU a servi comme laboratoire pour l'expérimentation des aspects opérationnels de l'URM.

Deux principales raisons ont justifié cette décision.

- D'une part la volonté des responsables du pôle de disposer d'outils adaptés pour la prévention des risques inhérents à leurs activités (responsabilité morale et sociétale, notamment envers les étudiants, les visiteurs et les chevaux en traitement).*
- D'autre part une sensibilité accrue des responsables académiques et scientifiques aux exigences légales après quelques accidents ou quasi-accidents, dont un, qualifié de grave par le Service Universitaire de Protection et d'Hygiène au Travail (SUPHT) ayant entraîné une descente des autorités du bien-être et une fermeture temporaire du service.*

Application des aspects opérationnels de l'URM au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

• *La démarche*

1. Comprendre le contexte: un audit de la sécurité et de la culture de sécurité
2. Des actions d'amélioration recommandées et la préparation de la mise en place d'un CREx

L'approche et les outils:

1. Des interviews systématiques avec les acteurs-clés ont permis d'abord d'avoir une meilleure compréhension EXTERNE du fonctionnement du pôle, d'identifier les processus clés et les risques potentiels.
2. Une enquête à partir du questionnaire de mesure de la culture de sécurité du CEPE a ensuite permis de comprendre les principales caractéristiques de la culture de sécurité dans le pôle.

Application des aspects opérationnels de l'URM au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

• *Quelques enseignements retirés, à titre d'exemple :*

- La culture vétérinaire est une culture de côtoiement, de familiarisation et d'acceptation des risques inhérents au métier.
- La culture de sécurité s'y caractérise par une tendance des travailleurs à s'appuyer davantage sur leurs collègues les plus anciens que sur les procédures lorsqu'ils font un travail.
- Les acteurs de terrain s'écartent de temps en temps des procédures sous la pression du temps et par souci d'efficacité.
- Ils sont par ailleurs peu motivés de participer à l'amélioration de la sécurité de leur entité.
- Simultanément, les travailleurs n'ont pas d'informations sur le système de gestion de la sécurité (SGS) mis en place dans l'organisation.
- Ils considèrent que les rôles et les responsabilités dans les questions de sécurité ne sont pas clairement établis. Ils perçoivent que les risques, les principes et les règles de sécurité ne sont pas rappelés régulièrement. Ils soutiennent en outre qu'il n'existe pas au sein de l'entité un organisme qui recueille les incidents, les analyse et les diffuse à l'ensemble du personnel.

Application des aspects opérationnels de l'URM au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

Le principal inducteur de risque est la réaction de l'animal soigné.

Ce risque est aggravé par le nombre d'étudiants présents lors des examens, par le comportement des étudiants et par leur impréparation (Manque d'expérience et d'information).

À ces facteurs, il faut ajouter la fatigue du personnel due aux longues heures de travail et aux gardes de nuit.

Les situations d'urgence, surtout de nuit lorsque le personnel est réduit accentue les risques d'accident et même les risques d'infection et de contamination.

De plus, certains automatismes, acquis par expérience, peuvent parfois amener le vétérinaire et son équipe à s'exposer délibérément à des risques.

Les services internes de prévention des risques (le SUPHT et le Service Universitaire de Contrôle Physique des Radiations (SUCPR)) y sont très peu connus du personnel.

Application des aspects opérationnels de l'URM au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

En conséquence, une recommandation principale :

- Il est nécessaire d'amener les gens à « ne pas oublier d'avoir peur » : il faut donc que l'ensemble du personnel soit capable d'établir la frontière entre ce qui est dangereux et ce qui l'est moins sans avoir à subir un accident.*
- Il faut donc développer une culture du risque et de la sécurité informée.*
- Compte tenu de la culture organisationnelle dominante, cette culture informée repose sur la conception d'un CREx autonome animé par les acteurs de terrain et qui tiennent compte des particularités de cette entité.*

Application des aspects opérationnels de l'URM au cas d'une entité universitaire : le Pôle équin de la Clinique Vétérinaire Universitaire (CVU)

Concrètement, aujourd'hui, les étapes nécessaires au lancement du CREx sont mises en œuvre successivement :

- Nomination d'un « Safety Officer » et communication de l'intérêt de la démarche*
- Organisation du CREx: désigner des membres (deux personnes par corps de métier), informer les membres des règles de fonctionnement d'un CREx et rédiger un ordre du jour à priori.*
- Adopter un vocabulaire qualité-sécurité compréhensible par les acteurs de terrain*
- Créer et gérer son référentiel de risque /de sécurité*
- Organiser la remontée des informations*
- Organiser la redescende des informations*
- Former les membres du CREx et les membres du personnel volontaire à l'utilisation de la grille d'analyse des risques, des accidents et des quasi-accidents*