

Déceler les sources de risques intangibles

ER 2015

Laurence BAILLIF

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Invitation au voyage

- Vous êtes exploitant d'un domaine skiable
 - Secteur fortement réglementé tant pour les équipements que pour la sécurité des pistes

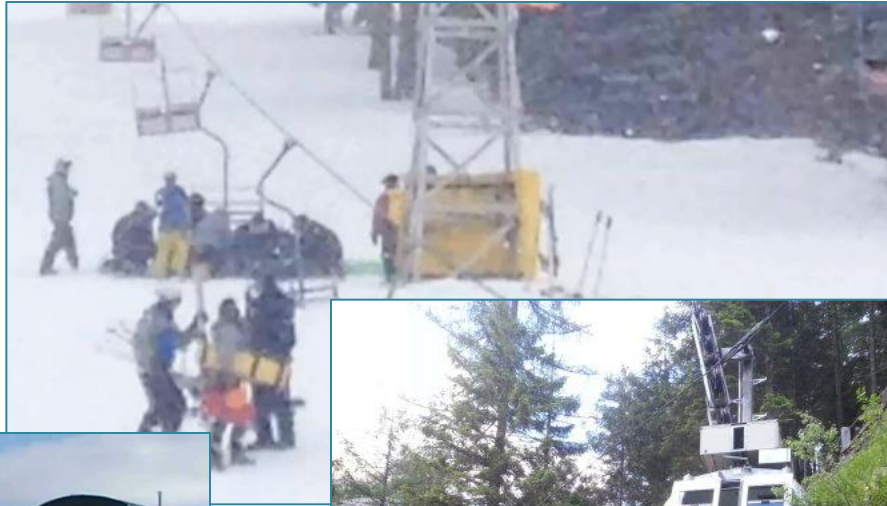


Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Remontées mécaniques

- Accident = Evolution réglementaire



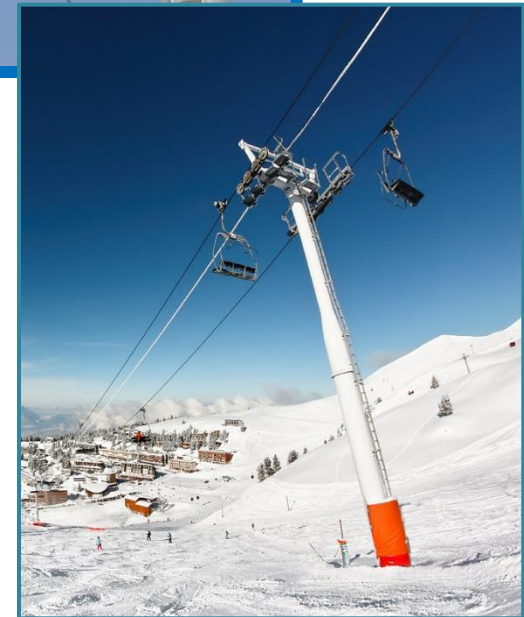
Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Remontées mécaniques

- Nouveaux équipements

- Analyse de risques, autorisation, inspection, ...



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Sécurité des pistes

- Approche normative récente
 - Règles de balisage
 - Habillage du domaine
 - Signalisation
 - Conditions d'ouverture et fermeture des pistes
 - Prévention des avalanches



Sécurité des pistes

- Responsabilité de la station analysée en cas d'accident
 - Politique de prévention
 - Balisage des pistes suffisant ?
 - Présence de filets de sécurité ou de panneaux pour alerter le danger ?
 - Classement sans suite par le Procureur de la République (2014/02)



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

- Risque technologique (Remontée Mécanique)
 - ... un risque majeur maîtrisé
- Sécurité des pistes
 - Malgré une marge d'interprétation des normes, la sécurité des pistes = un risque maîtrisé

| | | | | | | |
|-----------------|-----------|---|------------------|---------|--|-------|
| Maitrise | Faible | 4 | ○ ○ | | ? | |
| | Partielle | 3 | | | | |
| | Avancée | 2 | ○ ○ | | ○ Accident RM ○ Sécurité des pistes | |
| | Optimum | 1 | | | | |
| | | | Faible | Moyenne | Significative | Forte |
| | | | Criticité | | | |

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Et pourtant ...

- D'autres risques menacent cette organisation
 - Critiques et non maîtrisés et « intangibles »

Dans le cadre du renouvellement d'une concession, engagement de l'exploitant de réaliser des aménagements à hauteur de 100 M€ en 10 ans

alors que le marché diminue régulièrement depuis 20 ans, érosion du marché, désaffection des jeunes générations, ...

et que le domaine skiable doit être rationalisé

Les acteurs en présence

Public

- Attaché à la qualité du domaine skiable
- Exigences croissantes en matière de sécurité, qualité de services
- Réalisme économique
- Érosion faible renouvellement générationnel
- Volatile, tenté par la destination « mer en un clic »

⇒ **Une destination « Montagne » concurrencée**

Services

Un exploitant

- Pérenniser la durée d'exploitation du domaine skiable
- Rentabiliser les investissements
- Assurer la sécurité du public et du domaine
- Diversifier les leviers de croissance (via l'immobilier, ...)
- Répondre aux attentes du public (confort, sécurité, qualité de services, ...)

⇒ **Rationaliser le domaine skiable**

Promesse

Autorités concédantes

- Tentées par « le plus offrant » en termes d'investissement
- Garantir l'emploi local, voire familial
- Calendrier électoral, enjeux politiques

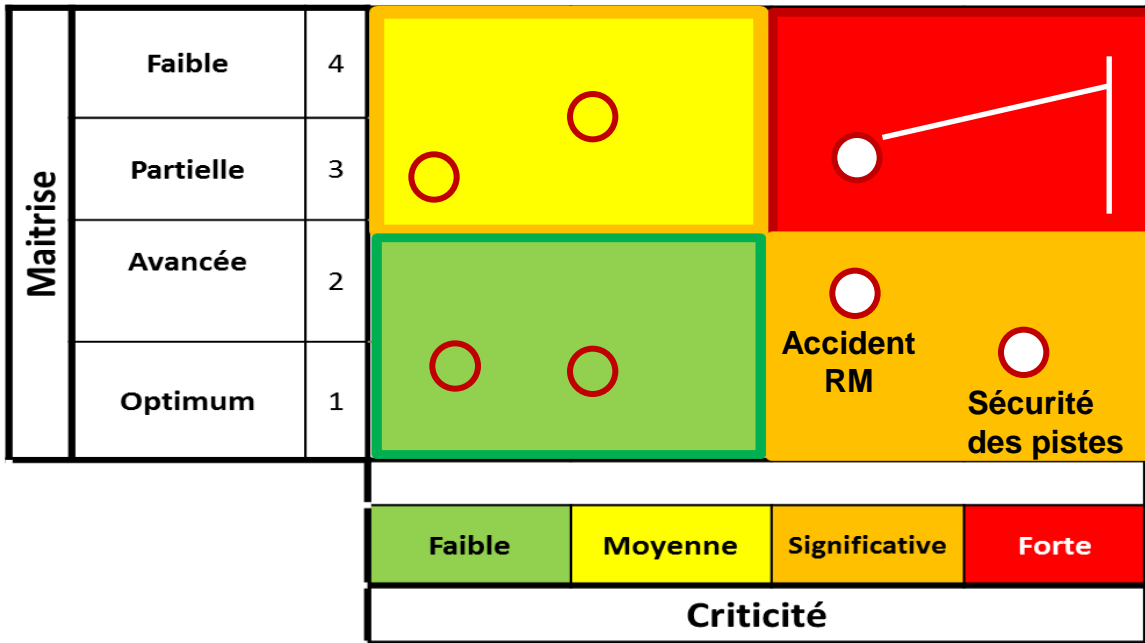
⇒ **Fuite en avant des investissements**

Or, tout écart entre « promesse » et « rationalité économique » constitue une source de risque ... intangible, qui une fois matérialisée , constitue un risque

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Risque intangible majeur



Manque de cohérence entre les conditions de prolongation de concession et la rationalisation du domaine

- Risque majeur « susceptible d'impacter les objectifs de l'organisation »

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Vers une démarche cindynique

1. Définir la situation à observer
 - Un espace, un environnement, un contexte, une période d'observation
2. Identifier et qualifier les parties prenantes selon 5 points de vues
 - Décrire ce dont chacune des parties prenantes dispose en termes de banques de **données**, **modèles**, **buts et objectifs**, **règles** et normes et **valeurs**

Vers une démarche cindynique

3. Identifier les **situations dangereuses** qui créent le risque si un évènement provoque sa matérialisation
 - Déficits, dissonances au niveau des acteurs ou entre acteurs
4. Réduire les sources de risques
 - Via des plans d'actions ad hoc

Identifier les sources de risques intangibles

- Elargir le regard, dépasser le matériel, **oser l'immatériel**
- Sans se limiter aux acteurs internes
- En aborder la complexité comme une possible opportunité