

# 1 • DU MANAGEMENT DES RISQUES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Xavier MICHEL<sup>1</sup>

A

DU MANAGEMENT DES RISQUES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

« Il y a trois questions fondamentales : D'où viens-je ? Où vais-je ? Et que vais-je manger ce soir ? »

Woody Allen

L'entreprise et les hommes qui la composent n'ont d'autre choix que de fonctionner dans une réalité complexe. L'entreprise moderne se trouve confrontée à des enjeux de gestion sans précédent tout en s'inscrivant dans une tradition, dans « *un monde fait d'archaïsme et de modernité* » comme le dit Bruno Latour (2007). Elle voit s'accumuler une multiplicité de contraintes et d'opportunités d'origines différentes, internes ou externes. Elle génère, pour y faire face, des outils de gestion pouvant conduire à une sédimentation verticale de ces derniers dans la pratique. ISO 9001, ISO 14001, HACCP, ISO 22000, OHSAS 18001, document unique, systèmes de gestion de la sécurité, les référentiels qualité sectoriels et bientôt l'ISO 31000 sur le management des risques, ou encore l'ISO 26000 pour le management des facteurs sociaux, etc.

Notre propos dans ce premier chapitre sera de présenter les notions de risque, de qualité et de développement durable...

Notre approche ne se veut pas dogmatique<sup>2</sup>. Elle vise plutôt à introduire des principes, théories, modèles ou pratiques courantes autour des objets risque/qualité et développement durable. Nous tentons, en les présentant parallèlement, de tisser une réflexion sur ce qui les rapproche plus que sur ce qui les oppose. Nous incitons ainsi le lecteur à élaborer sa « théorie du risque » au regard de ses propres circonstances. Sans cesse reviennent dans les discours les notions de responsabilité, d'éthique, de déontologie, de qualité, de valeur, d'efficacité, d'efficience, de risque ou encore de développement durable. Il semble alors incontournable pour le manager de donner de la cohérence entre les discours et l'action dans des « systèmes » mondialisés, où le

1. Je remercie Gilles Deleuze (ingénieur R&D en gestion des risques chez EDF) pour ses remarques (cf. Deleuze *et al.*, 2008).

2. « Le dogme peut constituer un corps de doctrines complet c'est-à-dire un ensemble de vérités tenues pour vraies. Nous ne cherchons pas à convaincre mais à élaborer une hypothèse à partir de différentes théories. »

plus petit est en lien direct avec le plus grand et où le sens de l'action demande (plus que jamais ?) d'être débattu pour être partagé.

## 1.1 Le risque ?

### 1.1.1 Nature polysémique des termes autour des notions de sécurité et de risque

Les normes, les réglementations, le dictionnaire courant, le lexique des sciences sociales, autant de sources pouvant présenter des définitions sensiblement différentes pour un même terme ; chaque individu, ou groupe d'individus, peut déterminer une signification précise dans son champ d'application ou se faire inconsciemment sa propre représentation du terme. Prenons l'exemple du mot sécurité ; sans volonté d'exhaustivité, nous pouvons en proposer les définitions suivantes :

- « situation dans laquelle quelqu'un, quelque chose n'est exposé à aucun danger » (*Le Petit Larousse 2008*) ;
- capacité d'une installation à résister aux actes de malveillance (pour la SNCF, on utilisera le mot « sûreté ») ;
- capacité d'une installation à ne pas causer de dommages à l'homme et à l'environnement (pour EDF, on utilisera le mot « sûreté ») ;
- [psychologie]<sup>1</sup> « besoin qui, satisfait, provoque un sentiment particulier de quiétude. Ce besoin est fondamental, mais les moyens de le satisfaire diffèrent suivant les individus, les situations, les époques et les cultures. Ce sentiment découle de la certitude qu'éprouve l'individu qu'aucune menace ne pèse sur ce à quoi il tient : la vie, ses besoins essentiels, matériels, affectifs, intellectuels, spirituels... Sentiment souvent irrationnel et très individuel pour lequel entrent en ligne de compte la personnalité de l'individu, son expérience, son éducation, la situation dans laquelle il se trouve, son degré d'information. Tel se sentira en sécurité bien qu'objectivement en danger, tel autre sera anxieux sans raison apparente » ;
- [sociologie]<sup>2</sup> « notion qui ne se précise pas en s'appliquant à la collectivité mais prend de plus en plus d'importance. L'affirmation du besoin grandissant de sécurité des populations n'est pas vérifiée. Comment la mesurer ? Quels indicateurs retenir et comment comparer des époques ? N'y a-t-il pas surtout diversification et modification des menaces (chômage, nucléaire, accidents, agressions, pollutions) et difficultés d'adaptation dans une période de changement rapide ? » ;
- sentiment d'avoir atteint un niveau de risque acceptable...

Nous constatons :

- 1) la nature polysémique<sup>3</sup> des termes et des concepts autour des notions de risque (Reghezza, 2006, p. 80) ;
- 2) la dualité entre d'un côté l'approche technique du risque (capacité à ne pas causer de...) qui tente d'objectiver, de mesurer dans une approche que l'on quali-

1. Définition issue du *Lexique des sciences sociales*, Madeleine Gravitz, Dalloz éd., 2004.

2. Définition issue du *Lexique des sciences sociales*, Madeleine Gravitz, Dalloz éd., 2004.

3. Polysémie : « fait pour un terme, par des extensions diverses, de revêtir plusieurs sens. »

fiera de « technocentriste » et, de l'autre, l'approche par les sciences humaines et sociales (sentiment de... sécurité) qui appréhende la subjectivité autour des notions de risque ;

- 3) les approches rationalisantes technocentristes autour du risque sont dominantes (normes, réglementations) et vont avoir tendance à éluder la dimension subjective du risque.

Ces définitions nous suggèrent l'ambitieux projet que celui de manager les risques dans une société où chaque individu est en prise directe avec le reste du monde : les rapports au temps, à l'espace et à la connaissance évoluent.

A

DU MANAGEMENT DES RISQUES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 1.1.2 Origines et évolutions des notions de « risque »

Le terme « risque » trouverait tout d'abord son origine dans le mot latin *rescum*, « ce qui coupe ». Plus tard au Moyen Âge, on retrouve le mot *riscare*, traduit en français par le mot « risque » dans le dictionnaire italien-français de Véroni (1681). En espagnol, le terme *risco* signifie « rocher ». Au Moyen Âge, et particulièrement en Italie, la notion de risque est employée dans le vocable marchand pour signifier les dangers encourus par les échanges commerciaux par voie maritime. Plus tard à partir du XVII<sup>e</sup> siècle on retrouve l'expression « à ses risques et périls » ; la notion de risque s'emploie pour les activités économiques en général.

Les technologies et la production de masse dans nos pays occidentaux, s'ils nous apportent un confort de vie accessible au plus grand nombre, n'en sont pas moins générateurs de risques proportionnels aux ressources engagées (énergie, matières, hommes) : risques alimentaires, de santé et de sécurité au travail, risques technologiques majeurs, risques environnementaux et sociaux... La complexité et la puissance de ces systèmes technologiques, notre capacité à en détecter les effets néfastes et la montée en puissance d'une exigence sociale croissante en matière de refus des risques générés ont stimulé l'émergence de la « société du risque » (Beck, 2001). Dans le premier chapitre de sa thèse, Reghazza (2006) décrit comment, à travers la notion de vulnérabilité, se distingue d'un côté le risque biophysique et de l'autre le risque socio-économique. Le risque biophysique implique tout phénomène pouvant avoir un impact dommageable physiquement ou biologiquement mesurable : installation, santé de l'homme ou de l'environnement. Le risque socio-économique correspond à tout phénomène pouvant avoir un impact dommageable sur notre organisation sociale mettant en difficulté toute ou partie de la société : des individus, des organisations, des populations. Le même auteur souligne toutefois l'interdépendance des risques biophysiques et socio-économiques dans le traitement du risque urbain, mais cette idée peut être extrapolée à tout autre domaine de risque. La capacité à faire face à un risque biophysique dépend ainsi fortement de la vulnérabilité des systèmes socio-économiques.

Si le risque a été longtemps associé à l'idée dominante d'un phénomène accidentel, donc délimité dans le temps et sur un espace réduit, ce n'est plus le cas. Il y a des risques immédiats et des risques sur le moyen et le long terme. Anthony Giddens<sup>1</sup>

1. Anthony Giddens, un sociologue anglais contemporain, est connu notamment pour sa « théorie de la structuration ».

revient à l'étymologie latine du terme *resecum*, « ce qui coupe », où le risque correspond à tout événement dommageable susceptible de modifier un état de choses (Giddens cité par Smout, 2002). Dans un contexte d'entreprise<sup>1</sup>, le risque pourra être défini comme l'ensemble des facteurs qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation (dans une perspective de développement durable ?). Les risques biophysiques (santé, sécurité, environnement...) doivent être mis en perspective avec les risques socio-économiques (qualité, sociaux, financiers...) dans des échelles de temps et d'espace qui dépassent le temps d'une vie humaine, et intègrent la dimension planétaire (disponibilité des ressources comme l'impact des activités humaines sur son écologie ou encore la crise des *subprimes* aux USA par exemple).

### 1.1.3 Concepts de risque

« Un architecte qui a réalisé une maison qui s'est effondrée sur ses occupants et ayant causé leur mort, est condamné à la peine de mort » nous dit le Code d'Hammurabi en 1750 avant J.-C.<sup>2</sup>. Ce texte illustre une notion de responsabilité professionnelle qui a quelques siècles d'existence. Jean-Jacques Rousseau dans une lettre à Voltaire<sup>3</sup>, à propos du séisme de Lisbonne de 1755, rompt avec une vision malgré tout majoritairement fataliste du risque qui, en s'en remettant à Dieu, éludait ainsi toute idée de sa gestion.

Cette « laïcisation du danger » va donner lieu à l'émergence du paradigme technocentriste du risque. Fin XVIII<sup>e</sup> début XIX<sup>e</sup>, la montée en puissance des activités industrielles *intra muros* à Paris provoque l'émergence d'un besoin de régulation. Une ordonnance préfectorale du 12 février 1806 oblige alors les propriétaires d'établissements dangereux ou insalubres à déclarer préalablement leurs activités au préfet de police ce dernier s'appuyant sur un comité de salubrité composé « d'experts » pour délivrer les autorisations d'exploiter. On crée des corps d'ingénieurs de l'État (ex : ingénieur de l'armée puis ingénieur des Ponts et Chaussées). À la fin du XIX<sup>e</sup>, les industriels créent l'Association des propriétaires d'appareils à vapeur électrique (APAVE) afin notamment de mettre en commun leurs compétences pour réduire les accidents de leurs installations.

1. Système orienté vers la réalisation d'objectif, d'une fonctionnalité ; elle peut être du secteur marchand ou public, produire des biens ou des services.
2. Le Code d'Hammurabi, roi de Babylone, en 1750 avant Jésus-Christ est l'une des plus anciennes lois écrites trouvées à ce jour ; ses différents articles établissent quelques règles de la vie courante telle que la hiérarchisation de la société (hommes libres, subalternes et esclaves), la protection sociale (un esclave ne peut être séparé de sa femme et de ses enfants), les prix et les salaires, le fonctionnement judiciaire et les peines (la loi du talion).
3. « Vous auriez voulu (et qui n'eût pas voulu de même ?) que le tremblement de terre se fut fait au fond d'un désert plutôt qu'à Lisbonne. Peut-on douter qu'il s'en forme aussi dans les déserts ? Mais nous n'en parlons point parce qu'ils ne font aucun mal aux messieurs des villes, les seuls hommes dont nous tenions compte ; ils en font peu aux animaux et aux sauvages qui habitent épars dans des lieux retirés, et qui ne craignent ni la chute des toits, ni l'embrasement des maisons. Mais que signifie un pareil privilège ? Serait-ce donc à dire que l'ordre du monde doit changer selon nos caprices, que la nature doit être soumise à nos lois, et que, pour lui interdire un tremblement de terre en quelque lieu, nous n'avons qu'à y bâtir une ville ? » J.-J. Rousseau, 18 août 1756 cité par Reghazza (2006).

La gestion des risques naturels ou industriels est essentiellement technique et vise à contenir, affaiblir ou éliminer le phénomène. Cette approche, qui reste dominante aujourd'hui, privilégie la rationalité scientifique ; pouvoir s'appuyer sur des données fiables, objectives, scientifiquement établies pour prendre une décision qui pourra être complétée par une analyse coûts/bénéfices (Reghazza 2006). En ce sens, la mise en avant actuelle de la notion d'analyse coûts/bénéfices par rapport aux concepts plus larges et moins quantitatifs d'analyse de la valeur, avec la notion d'échange de valeur ou de classement entre des éléments non quantifiables, ne fait que renforcer une vision « mécaniste » du risque.

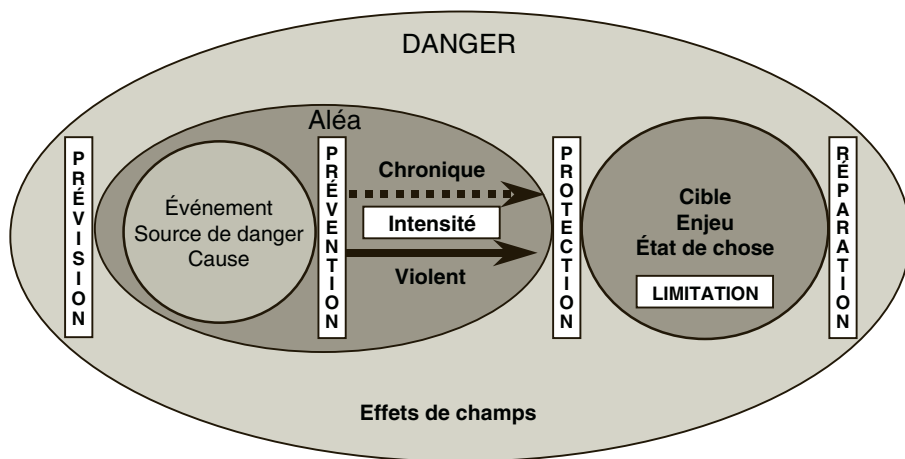


Figure 1.1 – « Le danger est un état, le risque sa mesure » (version 1).

Dans leur acception courante ou en fonction des domaines d'application, danger, risque et aléa se confondent totalement ou partiellement<sup>1</sup>.

Dans la pratique, il semble se dégager une tendance que nous illustrons dans les figures 1.1 et 1.3 qui s'inspire des travaux de Périhlon (1999). Deleuze *et al.* (2008) propose une synthèse à l'interface des principes de gestion des risques industriels environnementaux (sûreté) et de malveillance (sécurité). Le danger peut être décrit comme une situation qui mettrait en présence un événement, une cause, une source ayant le potentiel de générer un effet néfaste, un dommage sur un enjeu ou une cible. Nous rencontrons parfois une définition ambiguë du danger, où la source de danger et le danger lui-même se confondent. La définition du danger comme une « source potentielle de dommages » inclut implicitement la notion de cible (ou d'enjeu). Comme le dit Rousseau<sup>2</sup>, un tremblement de terre en plein désert n'affecte pas grand monde.

1. Voir annexe sur les définitions autour du risque.

2. Voir précédemment.