

Introduction

1. Un monde meilleur : droit du citoyen ?

Le monde est désormais entré dans le « Troisième âge de la Responsabilité ».

Avant l'ère chrétienne, les malheurs de l'humanité étaient causés par les dieux. Ceux-ci gouvernaient implicitement les événements de la vie quotidienne. De leurs humeurs dépendaient la fécondité, les bonnes récoltes ou les orages. Il ne s'agissait alors que de s'assurer leurs bonnes faveurs en leur rendant hommage par le sacrifice de quelques agneaux ou de quelques vierges. Ils n'étaient ni bons ni mauvais. Leurs colères n'avaient pas pour objet de punir l'homme. Elles ne faisaient qu'exprimer le caractère très humain que nos aïeux leur prêtaient. Le sentiment de culpabilité collective était faible.

Puis vint le Dieu unique. Infiniment bon, celui-ci ne manifestait sa colère que pour châtier l'homme de ses fautes. La peste ne s'abattait plus au gré de l'humeur divine, mais punissait un comportement humain contraire aux préceptes divins. Vint alors le temps des repentances collectives, des pénitents et des processions. Bien sûr, on brûlait encore quelques sorcières ou quelques hérétiques, mais la collectivité endossait la responsabilité de ses fautes.

Il fallut attendre le XVIII^e siècle pour que la connaissance se libère de la tutelle religieuse. Le Siècle des Lumières fit exploser le savoir. La nature livrait ses

secrets. L'homme commençait à comprendre. Bientôt il saurait agir. L'industrie naissait, et avec elle une grande espérance d'un monde meilleur totalement aux mains de l'homme. Dieu se cantonnerait au secours des âmes. Le bonheur terrestre apparaissait possible. Bientôt il deviendrait un droit.

Deux siècles et deux conflits mondiaux plus tard, l'optimisme n'est plus de mise. Ce savoir qui devait conduire l'humanité au bonheur l'a conduit dans une impasse. L'industrie source de bien-être est devenue une menace. Elle est dangereuse. Elle pollue. Ses produits ne sont pas sûrs. Enfin elle est machiavélique. Son objet se réduit au profit de ses actionnaires. Ses salariés sont méprisés. La précarité de l'emploi alimente la méfiance. La consommation est ainsi doublement remise en question.

Mais Dieu n'est plus responsable. L'homme est éduqué. Il sait qu'il est seul responsable de ses malheurs. Il ne peut plus implorer la clémence divine. Mais ce fardeau est trop lourd pour la collectivité. Il faut trouver des boucs émissaires. Les animaux sont malades de la peste. Les industries hier encore porteuses de rêves apparaissent soudain cyniques et dangereuses. Exploitant la vindicte populaire, les lobbies les montrent du doigt, soutenus par les gouvernements trop heureux de cette cible alternative, les systèmes politiques étant de plus en plus tétanisés face à des risques émergents sur lesquels la culture bureaucratique est impuissante.

C'est ainsi que nous sommes aujourd'hui entrés dans le « Troisième âge de la Responsabilité », où paradoxalement le risque individuel et choisi est porté aux nues alors que le risque collectif subi est intolérable. L'homme recherche le frisson des sports extrêmes mais s'indigne qu'un yoghourt industriel puisse le rendre malade ou que le four à micro-ondes ne puisse sécher son chien !

Les entreprises sont ainsi devenues, face aux dissensions des politiques (cf. Sommets de Kyoto et de la Haye) et sous la pression populaire organisée par les lobbies et les médias, les garantes et les responsables du monde sûr et sain qu'elles nous avaient hâtivement laissé entrevoir il y a deux siècles.

La justice suit le mouvement. Son enjeu n'est plus de punir mais d'indemniser un préjudice. La loi et la jurisprudence élargissent le champ des responsables possibles afin d'y trouver le payeur qui saura indemniser (principe de la « Deep Pocket »).

2. Un monde meilleur : enjeu des entreprises ?

Les entreprises réagissent. Elles n'ont plus le choix. Hier encore uniquement soucieuses de qualité et de productivité, elles intègrent désormais les contraintes sociétales dans leurs systèmes de management.

Qu'on ne se méprenne pas ! Il ne s'agit pas là de la résurrection de « l'entreprise citoyenne ». Cette idée, née il y a une dizaine d'années, a du mal à s'imposer dans une économie libérale où l'entreprise n'a fondamentalement pas de vocation sociale. Son objectif est le profit et la création de valeur. Mais la recherche du profit se fait dans un contexte d'aspiration sociale et éthique, de développement durable, traditionnellement traduit par un cadre légal dans lequel l'entreprise doit inscrire son objectif de profit.

Ce qui change aujourd'hui, c'est que le cadre légal ne reflète plus les aspirations du consommateur et du citoyen. Les législateurs s'essouffent derrière le progrès. Les revendications directes du citoyen, amplifiées, voire déformées par la caisse de résonance des médias, créent de nouvelles contraintes auxquelles les entreprises doivent se soumettre, de peur de perdre la confiance de leurs partenaires, clients ou actionnaires.

C'est ainsi que des entreprises, totalement conformes aux lois en vigueur, se trouvent accusées – responsables mais non coupables – et doivent assumer les conséquences de n'avoir pas suffisamment pris en compte le droit à la sécurité et à la santé de ceux que l'on nomme les « parties prenantes », c'est-à-dire les individus concernés directement ou non par les activités de l'entreprise.

Le respect de l'environnement, le développement durable, les droits de l'homme, la santé et la sécurité, l'éthique voire même le politique deviennent ainsi des objectifs économiques. A ce titre, ils prennent leur place dans les préoccupations des dirigeants, et s'insèrent dans les systèmes de gestion et de communication de l'entreprise.

Cette évolution forcée plus que volontaire, n'est pas sans contraindre l'entreprise à un grand écart entre le savoir-faire et le faire savoir.

Qu'importe-t-il en effet ? Faut-il être bon ou seulement faire croire qu'on l'est ?

Sur le court terme, pour des risques à fréquence faible, il peut être tentant de faire du « window dressing », surtout lorsque l'on pense qu'un bon plan de communication de crise permettra de circonscrire les effets du sinistre. Bien mis en œuvre, cet écran de fumée peut faire illusion. Une charte signée du président, un budget raisonnablement important affecté à des actions médiatisées, de belles photos de fleurs ou d'enfants sur le site Internet, une fondation à but humanitaire, de bonnes relations avec les médias, les lobbies et les politiques influents, quelques procédures habilement organisées pour ressembler à un système de management, voire une certification...et le tour est joué !

Attention cependant, car si le citoyen est crédule, il est revanchard. Un accident majeur balayera demain ce château de cartes. Une entreprise au-dessus de tout soupçon, bardée de diplômes et de certificats, sera jugée responsable d'une atteinte impardonnable à la sécurité de l'homme et de son environnement.

L'opprobre s'abattra alors sur toutes les entreprises, les bonnes comme les mauvaises. Un tanker coule, et les pétroliers sont tous de cyniques profiteurs. La salmonellose contamine un plat cuisiné, et c'est toute la filière alimentaire qui est bannie. Face au risque, les multinationales sont des colosses aux pieds d'argile : leur force n'est que celle de leur maillon le plus faible, lequel est souvent celui dont la contribution économique est la plus faible.

Le court terme est suicidaire. Une vision prospective, imposant comme objectif une maîtrise raisonnable et transparente des risques, doit aujourd'hui s'imposer.

Entendons-nous bien : le risque nul n'existe pas. La sécurité absolue est une utopie technique et économique. Ce qui est en jeu, c'est d'atteindre un niveau de risque accepté, « as low as reasonably acceptable », ce qui impose une totale transparence sur les actions engagées.

Les maîtres mots de l'intégration prospective des risques de société dans les systèmes de gestion de l'entreprise sont donc :

- **Volonté**, car rien ne se fait si on ne le veut pas vraiment ;
- **Connaissance**, car on n'agit que sur ce que l'on connaît ;
- **Mesure**, car le traitement dépend de la gravité ;
- **Concertation**, car seul le risque jugé acceptable peut être accepté ;
- **Transparence**, car la dissimulation est pire que l'imperfection.

Nous voilà bien loin des chartes déontologiques et de ces prétendues panacées que sont les normes de management. Car les problèmes à traiter sont complexes, et peu de dirigeants y sont préparés. Rien à voir avec le déterminisme – au moins apparent – de la problématique technico-économique de l'entreprise. La maîtrise des enjeux de société, avec ses dimensions humaines, sociales, politiques, sort du domaine traditionnel de l'ingénieur ou du gestionnaire.

Mais n'est-ce pas là une bonne occasion de définir le manager du début du XXI^e siècle ?

Le problème est donc posé : il faut le résoudre avec bonne volonté, transparence et humanité. Les dividendes seront au rendez-vous, car la fortune sourit à ceux qui satisfont les besoins réels. Or les aspirations ont changé. Trente ans après les hippies et le « *Flower Power* », on redécouvre que quiétude, tranquillité, sécurité, santé pour nous et nos enfants valent mieux qu'un nouveau réfrigérateur !

3. Un monde meilleur : un nouvel art de gérer l'entreprise ?

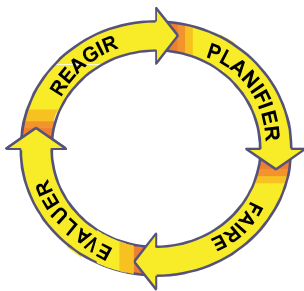
Alors comment faire ?

Il ne s'agit pas de coller un peu d'écologie ou d'éthique sur un management traditionnel. La fleur ne pousse pas sur le béton ! Il faut que les objectifs sociétaux

soient à ce point intégrés à la vie de l'entreprise que plus rien ne les distingue. L'entreprise humaine est celle qui cesse de clamer qu'elle l'est !

Difficile ? Non ! Il faut pour cela mettre en œuvre les cinq mots clés énoncés ci-avant : volonté, connaissance, mesure, concertation et transparence. Il importe aussi que le pilote de l'entreprise accueille de nouveaux instruments de navigation – les cadrans des risques – et se forme à ce nouvel art de pilotage qu'est le « doute constructif », puisque par essence les facteurs du risque sont incertains.

Ainsi, dans son processus de gestion comme dans celui de décision, le chef d'entreprise sera-t-il naturellement amené à mesurer ses résultats à l'aune de la sécurité en sus de celle de l'économie. Ses choix intégreront simultanément l'ensemble de ces objectifs.



Un système de management, fondé sur le principe de la « Roue de Deming » (Planifier, Faire, Contrôler, Réagir) est une bonne base, sous réserve que ce système soit adopté par l'ensemble de la hiérarchie.

Il n'est cependant pas suffisant, car il repose sur une vision déterministe de l'entreprise : l'utilisation contrôlée d'un outil sécurisé.

Dans cette vision, l'homme n'est qu'un mal nécessaire.

Il n'est pas fiable. Il faut donc réduire son espace de liberté. L'opérateur n'est qu'une « ressource humaine ». Acceptable, sinon humainement justifiable en ce qui concerne le dictat économique, cette vision réductrice ne tient plus lorsque l'on vise des objectifs sociétaux, car l'homme y est à la fois source de risque (producteur), cible potentielle (consommateur), et juge du risque acceptable (citoyen).

Le système de management global se doit donc d'intégrer l'homme dans ces trois dimensions. Il n'est plus la ressource imprévisible que l'on rêve de robotiser, mais l'acteur responsable et le juge des objectifs sociétaux de l'entreprise.

4. Sécurité et management

Voyons comment intégrer nos cinq mots clés (volonté, connaissance, mesure, concertation et transparence) dans le système de management de l'entreprise.

La **volonté** doit se traduire dans une politique, signée au plus haut niveau de l'entreprise, dans laquelle se trouvent affirmés ses objectifs de maîtrise des risques sociétaux. Il s'agit là d'un engagement ferme, dont les résultats mesureront le respect. Les objectifs doivent donc être réalistes. Le risque nul n'existant pas, afficher un objectif de sécurité absolue est une utopie ou un mensonge.

La politique fixant des objectifs de maîtrise des risques, la **connaissance** de ces derniers est un préliminaire incontournable. L'entreprise devra donc se donner les moyens d'identifier, puis de **mesurer** et hiérarchiser ses risques dans toutes ses fonctions (conception, achats, installation, production, maintenance, expédition, etc.) et pour tous ses produits. Elle devra pour ce faire utiliser des méthodes participatives fiables et s'appuyer sur le retour d'expérience (incidents, accidents). La **concertation** de tous les acteurs – internes et externes – est nécessaire, à la fois pour la pertinence et l'exhaustivité de la démarche, et pour l'acceptation commune du niveau de risque résiduel. L'analyse des risques doit permettre de passer de l'utopie de la sécurité absolue à une culture commune du risque au sein de l'entreprise, et plus généralement envers ceux qui sont concernés (clients, riverains, autorités). Une communication **transparente** est indispensable.

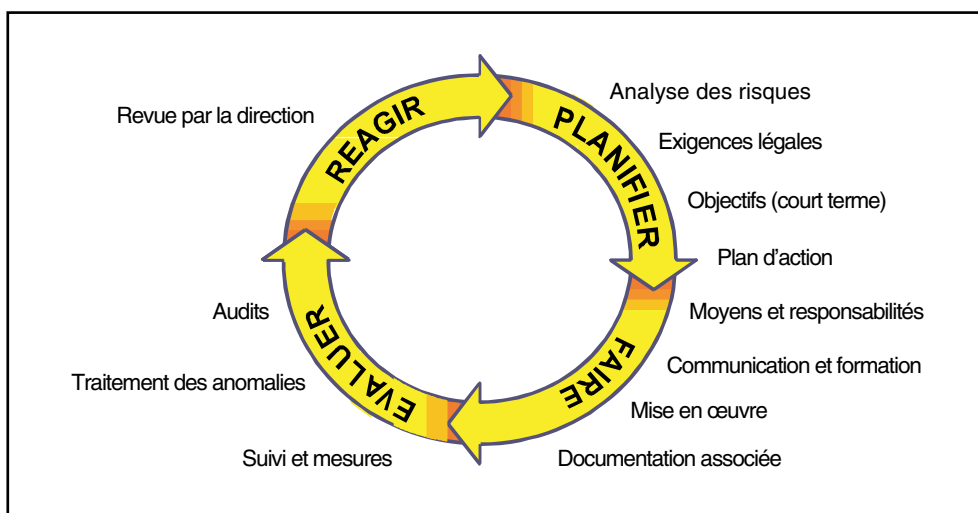
Les résultats de l'analyse des risques – complétés par la connaissance des exigences fixées par la loi – permettent de bâtir un plan d'action qui transforme les objectifs de la politique en cibles concrètes à court terme. C'est dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan d'action que la **volonté** de la direction doit se manifester. Des responsables doivent être nommés, des moyens doivent être alloués, des hommes doivent être formés, des techniques doivent être améliorées, des machines doivent être modifiées. Le risque nul n'existant pas, l'entreprise doit intégrer dans son plan d'action les mesures et les moyens requis dans les situations d'urgence.

La mise en œuvre du plan d'action sera ensuite contrôlée et les performances seront mesurées. Toute déviation sera immédiatement corrigée.

Enfin, la direction examinera les résultats obtenus, communiquera en toute **transparence** sur ceux-ci, et décidera d'un nouveau plan d'action.

Le nouveau plan d'action prendra en compte les résultats déjà obtenus, les progrès à faire, ainsi que de nouveaux objectifs à court terme découlant des analyses de risques déjà conduites ou devant être conduites compte tenu des changements de l'entreprise.

Cette démarche récurrente (roue de Deming) permet d'inscrire la sécurité au cœur du management de l'entreprise. Largement connue des qualitatifs – elle sous-tend les normes ISO 9000 – elle s'applique généralement à l'ensemble des risques de l'entreprise. Déjà à la base de la norme environnementale ISO 14001, elle structure les standards généraux (tel que l'OHSAS 18001) en matière de sécurité et santé au travail. D'autres standards en gestation, couvrant des domaines plus vastes tels que le Développement Durable (SA 8000) reposent sur le même principe.



La démarche illustrée par la Roue de Deming est séduisante. En effet, elle repose sur une démarche logique :

- on analyse ce que l'on doit faire et on décide ce que l'on veut faire ;
- on se donne les moyens de le faire ;
- on contrôle les résultats ;
- on modifie en conséquence son plan d'action.

Elle est aussi séduisante car elle transforme le problème éminemment complexe de la sécurité et la santé en un système documentaire beaucoup plus facile à constituer et à mettre en application.

On peut cependant se demander si cette transformation n'altère pas le problème original. La qualité absolue est-elle obtenue par le respect des normes ISO 9000 ? Cesse-t-on de polluer ou d'être potentiellement pollueur si on a une certification ISO 14001 ? Les objectifs fondamentaux en matière de sécurité et de santé (tendre vers le zéro accident et le zéro maladie professionnelle) seront-ils atteints via un système de management conforme à un référentiel ?

En fait, tous les spécialistes des systèmes de management savent que ces derniers ne sont pas une garantie totale, car il n'y a pas équivalence entre le problème original et sa modélisation organisationnelle. Des facteurs non déterministes, et en particulier le comportement humain, ont disparu dans cette simplification.

Cette différence pose deux questions majeures :

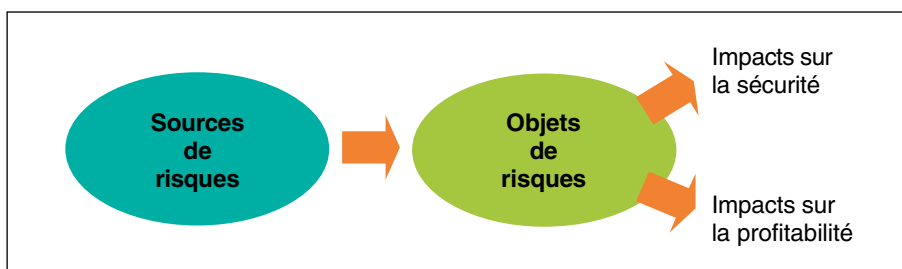
- Comment réintégrer ces facteurs pour tenter de réduire le risque qu'ils génèrent ?
- Comment faire comprendre après un accident – en particulier aux médias et à l'opinion publique – qu'un risque résiduel perdurait malgré un certificat de conformité à une norme de management ?

Il est malheureusement trop tard pour répondre à la seconde question. Les systèmes de management et leur sanction par un certificat de conformité, ont été largement présentés comme la panacée par les entreprises qui les possèdent, malgré la prudence des organismes certificateurs dans le libellé de ces certificats et dans la restriction des champs couverts. Limiter leur portée conduirait à dégrader leur image, au risque de détruire tout le système. Il n'est cependant pas trop tard pour des risques pour lesquels ce système ne s'est pas encore imposé, en particulier la sécurité et la santé.

Il importe donc de tenter de répondre à la première question. Il en va de la crédibilité des entreprises certifiées et des organismes normatifs et certificateurs.

5. Risques d'entreprise et sécurité

La société impose à l'entreprise de mieux contrôler les risques qu'elle lui fait subir. Les sources de ces risques sont des dysfonctionnements techniques, organisationnels et humains dont les impacts sur les ressources de l'entreprise (objets de risques) peuvent aussi altérer la profitabilité de l'entreprise.



La pression de la société est ainsi une formidable opportunité d'identification systématique des risques. Non seulement ceux qui peuvent atteindre l'homme et l'environnement, mais aussi ceux qui peuvent nuire à la profitabilité de l'entreprise, voire mettre son existence en péril. La contrainte sociétale devient une opportunité, d'autant plus intéressante que l'entreprise d'aujourd'hui est très vulnérable, souvent sur des marchés étroits et volatils, à la merci de fournisseurs instables et de clients capricieux, dans un contexte économique et légal évoluant très rapidement. La récession survient en pleine croissance. Des empires s'effondrent du jour au lendemain.

La gestion des risques sociétaux ouvre donc la porte à une nouvelle façon de gérer l'entreprise, par l'identification systématique de tous les risques et la seule acceptation des risques les mieux rémunérés. C'est la gestion par les risques, et non plus seulement la gestion des risques se superposant à une gestion déterministe traditionnelle. C'est la reconnaissance de l'incertitude de tous les facteurs sur lesquels le dirigeant fonde ses décisions. C'est le doute constructif.