L'USINE NOUVELLE

SÉRIE | GESTION INDUSTRIELLE

Xavier Michel
Patrice Cavaillé et *Coll.*



MANAGEMENT DES RISQUES POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Qualité • Santé • Sécurité • Environnement

DUNOD

MANAGEMENT DES RISQUES POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Consultez nos parutions sur dunod.com



Xavier Michel • Patrice Cavaillé et *Coll.*

Management des risques pour un développement durable

Qualité • Santé • Sécurité • Environnement

L'USINENOUVELLE

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2009
ISBN 978-2-10-053919-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos XI

Présentation des auteurs XV

A

Du management des risques au développement durable : théories, enjeux, normes

1 • Du management des risques au développement durable 3

- **1.1 Le risque ?** 4
- **1.2 La perception du risque : de la cyndinique à la pensée complexe** 13
- **1.3 Le management ? (et la qualité)** 24
- **1.4 Le développement durable ?** 32
- **Bibliographie** 53

2 • Réglementation, normalisation et management des risques 57

- **2.1 Introduction** 58
- **2.2 La sécurité, pouvoir régalien de l'État** 59
- **2.3 Loi et réglementation : la hiérarchie des normes juridiques** 66
- **2.4 La normalisation technique** 75
- **2.5 La relation réglementation/normalisation** 85
- **2.6 Le contrôle de la conformité** 87
- **2.7 Norme et précaution** 88
- **2.8 Conclusion : un nouveau monde** 89
- **Bibliographie** 90

3 • L'environnement : perception, équilibres et enjeux 93

- **3.1 L'environnement : quelles utilités, quels acteurs, quelles représentations ?** 93
- **3.2 L'environnement : une réalité ?** 112

3.3 Quels futurs possibles ? (Les enjeux) 139
3.4 En conclusion… 141
Bibliographie 142

4 • Sécurité, santé et sens au travail 145
4.1 Sécurité, santé et conditions de travail ? 145
4.2 De la santé au « bien-être » : donner du sens au travail 155
Bibliographie 173

B

Développer son système de management

5 • Système du management : de la qualité au développement durable 177
5.1 Le management et la qualité 178
5.2 Le management et le développement durable 203
5.3 Conclusion 220

6 • Gérer les projets 221
6.1 Techniques de gestion d'un projet 222
6.2 Le processus de gestion d'un projet 232
6.3 Typologie et organisation des projets dans les entreprises 236
6.4 Faciliter le pilotage des projets dans les organisations 243
6.5 Conclusion 251
Bibliographie 252

7 • L'apport de l'ergonomie dans la gestion des risques santé/sécurité et performance 253
7.1 Généralités 253
7.2 Ergonomie et risques professionnels 257
7.3 Retours d'expériences : « Prévention des TMS, comprendre et convaincre par la simulation numérique 4 dimensions » 261
7.4 Conclusion 271
Bibliographie 271

8 • Le management des risques « santé/sécurité et environnement » 273
8.1 La volonté de progresser en matière d'HSE 274
8.2 Connaître ses risques HSE, pour mieux progresser 276

8.3 Mettre en place une organisation efficace pour la mise en œuvre et le fonctionnement des systèmes de management 281
8.4 Surveillance et adaptation du fonctionnement des systèmes 292
8.5 Ce qu'il faut retenir… Quelques éléments de conclusion 300
Bibliographie 301

9 • Maîtrise des risques technologiques majeurs et/ou collectifs 303

9.1 Introduction 303
9.2 Contexte 307
9.3 Les stratégies de maîtrise des risques : principes 311
9.4 Analyse des risques 312
9.5 Objectifs de sécurité 315
9.6 Les méthodes et outils d'analyse de risques 320
9.7 Les leviers pour la maîtrise des risques : retour sur les quatre « piliers » 334
9.8 Synthèse : comparaison de la déclinaison des études des risques dans différents domaines ; quelques points clés et propositions 339
Bibliographie 344

C

Se comprendre dans une organisation fiable, compétente et performante

10 • La négociation et le management des risques 349

10.1 Les pratiques réelles et leurs effets 349
10.2 L'apport de la théorie de la négociation et de la médiation 354
Bibliographie 365

11 • Les organisations de haute fiabilité 367

11.1 L'émergence de la fiabilité comme problème organisationnel 368
11.2 Deux approches de la fiabilité qui débouchent sur deux systèmes de management différents 372
11.3 Le management des organisations à haute fiabilité 378
11.4 Intégrer la fiabilité dans le réseau des autres objectifs de l'organisation : l'organisation aux limites ? 381
11.5 Conclusion 382
Bibliographie 383

12 • Démarches compétences et management du risque dans les organisations **385**

12.1 Les démarches compétences des dispositifs de gestion des ressources humaines 385
12.2 L'anticipation des compétences et le risque d'obsolescence des compétences 391
12.3 Des démarches compétences au management des compétences collectives 395
12.4 Conclusion 397
Bibliographie 397

13 • Maîtriser les risques financiers et les risques d'exploitation **399**

13.1 Comptabilité et risques 400
13.2 Finance et risques 404
13.3 Contrôle de gestion et risques 409
13.4 Conclusion 419
Bibliographie 420

Conclusion **421**

Témoignages **423**

Abréviations **445**

Quelques définitions autour du risque **447**

Les leçons de l'amiante ? **451**

Modèle de l'étude SORG **453**

Index **455**

« Après s'être lavé son visage au soleil,
L'homme a besoin de vivre, besoin de faire vivre
Et il s'unit d'amour, s'unit à l'avenir »

Paul Eluard

AVANT-PROPOS

La petite histoire

Ce sont bien des petites histoires, des trajectoires individuelles qui se rencontrent, et finissent par converger pour faire aboutir des projets. Le notre est ici de vous proposer un certain regard sur le management aux confluences du risque, de la qualité et du développement durable, du système de gestion à l'activité de travail.

En fonction de leurs métiers, leur sensibilité, leurs usages, certains lecteurs seront peut-être « perturbés » par le caractère éclectique de l'ouvrage de par l'expérience des auteurs, leur culture et la nature même des compétences que nous convoquons sous ce thème du risque et du développement durable.

Ce n'est pas un livre ni pour les chercheurs ou enseignants ni pour les praticiens. L'approche scientifique et/ou métier classique pourra paraître incomplète ; le spécialiste restera sur sa faim sur la partie la plus en rapport avec son domaine, quand d'autres thèmes pourraient paraître hors sujet. Quelques certitudes et conventions peuvent être bousculées, et la « dispersion » n'est pas toujours confortable. Il pourrait y avoir trop de « recettes » ou d'outils pour les uns ou trop de « philosophie » pour les autres.

Cela aurait pu être un livre pour les étudiants qui ne savent pas encore quel métier ils vont faire, de quelles disciplines ils vont avoir besoin dans leur futur professionnel. Le problème est que le système éducatif leur fait souvent croire le contraire. Les savoirs s'accumulent dans les têtes après 2 décennies de « conditionnement disciplinaire » au sein du système éducatif. La digestion cérébrale peut être lourde et la transition dans le monde professionnel avec ces responsabilités, pas toujours facile. L'objectif est moins de développer la curiosité, l'ouverture, une approche scientifique méthodique qui permette de replacer son art dans un ensemble qui demeure incertain, que d'obtenir le précieux sésame, le diplôme, fondé sur des certitudes rassurantes, administré par leurs aînés gardiens d'un système qui finalement n'a guère évolué ces dernières décennies.

Pour un ouvrage sur le risque, nous pensons que la moindre des choses est d'en prendre, des risques, sous peine d'être hors sujet face à la réalité des enjeux, des besoins qui sont pour nous à l'exact opposé de notre développement précédent… La diversité est une richesse et nous tentons ici de lui donner du sens, sans dogmatisme, mais en essayant d'ouvrir la réflexion, tout en se référant à des repères pratiques.

La petite histoire, c'est l'éditeur, qui lors d'un salon de la formation continue, repère un programme de mastère spécialisé de l'ENSCPB[1]. À la vue des intervenants, de

1. École nationale supérieure de chimie et de physique de Bordeaux.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

l'ouverture à l'interface professionnels, institutions de formation et de recherche, il y voit l'opportunité d'un ouvrage. Finalement ce qui pourrait paraître le fait du hasard ne l'est pas vraiment. La formation, en particulier dans les domaines des risques, de la qualité, du projet, du développement durable, constitue le premier « laboratoire » vivant de la pluridisciplinarité à l'interface recherche et pratique. Tous les auteurs de cet ouvrage sont impliqués sur le terrain socio-économique, ils sont tous enseignants, ils se sont tous engagés à partir de leur métier, de leur discipline dans une réflexion d'ouverture, de création de lien avec les « autres », de compréhension dans des espaces pluridisciplinaires. La diversité est une richesse, et à sa façon, cet ouvrage pourrait être à l'image d'un programme de Master en management des risques pour un développement durable. Il vous propose de creuser votre sillon sans les interfaces fertiles des savoirs et des pratiques selon le principe ou « tout progrès de la connaissance profite à l'action et tout progrès de l'action profite à la connaissance » (Edgar Morin). C'est ainsi que cet ouvrage opère un équilibre entre des regards plus dans l'action et d'autres dans la connaissance [1] ou les deux combinés.

■ Sécuriser ou développer ?

« L'impact de nos actions sur le monde est désormais massif, le savoir, contrairement à ce que l'on avait cru depuis l'avènement de la science moderne, n'engendre pas exclusivement de la maîtrise, mais également de la non maîtrise et de l'impuissance » [2]. Il faut enseigner l'incertitude, « apprendre à naviguer dans un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes », infléchir notre développement en fonction « des informations acquises en cours de route » [3]. Être capable de mobiliser la connaissance pertinente afin d'opérer les liens entre le tout et les parties dans l'action. Assumer les « cécités » de nos connaissances.

Repenser l'identité de « l'être humain », fondamentalement physique, biologique dans un ensemble écologique. Il est aussi « individu » psychique, s'intégrant dans une culture, une société, une histoire, le tout se trouvant trop souvent désintégré dans les disciplines, les modèles, les corporatismes… Cette identité humaine est désormais mondiale, « terrienne », dans une communauté de destin sans précédent dans l'histoire de l'humanité.

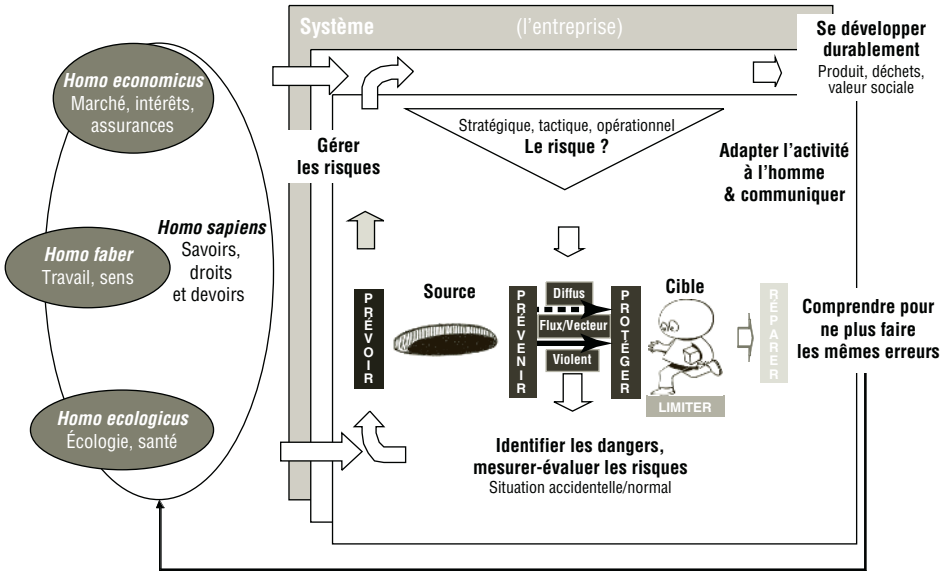
Cette identité terrienne trouvait son expression dans un récent colloque sur le « nexus eau-énergie » organisé par l'Unesco en décembre 2008. On y constate une impérieuse nécessité, au-delà des « frontières » eau/énergie/alimentation, ONG/État/sociétés privés de penser un partage de ressources communes et de se (ré)-approprier une identité écologique dans le modèle socio-technique (économique, juridique, technologique). Erik Orsenna [4] ouvrait ce symposium avec un mot d'ordre : combattre le mépris ! En d'autres termes Edgard Morin suggère d'enseigner la

1. Voir la présentation des auteurs.
2. Bourg D. et Schlegel J.-L. (2001), *Parer aux risques de demain. Le principe de précaution*, Paris, Seuil.
3. Nous reprendrons ici nombres d'idées à Egard Morin (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, éd. Le Seuil. Il avait développé ce travail dans le cadre d'une réflexion menée pour l'Unesco *http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117740fo.pdf*
4. Académicien et auteur récemment de « l'avenir de l'eau : petit précis de mondialisation II », Fayard éd., 2008.

compréhension, entre des citoyens terriens, respectueux des cultures de chacun. Développer la compréhension pour réduire le mépris, développer l'enthousiasme du partage pour sécuriser. Le mépris c'est aussi la peur de l'autre, c'est aussi une autre forme de sécurité, celle des armes, des murs, du maintien de l'ordre établit. « L'éthique n'est pas enseignée par des leçons de morale ». Elle se forme dans l'action, dans le développement des autonomies individuelles, des participations communautaires avec la conscience d'appartenir à l'espèce humaine.

La structure de l'ouvrage

On observe les comportements, on théorise autour de la pensée, on mesure, on transforme, on compte, on réglemente, on explore, on soigne, on décrit ou l'on est et d'où l'on vient, on politise, et au final nous devons gérer où l'on va, aujourd'hui, demain, après demain. La gestion, la gouvernance, le management[1] est l'entrée principale de cet ouvrage. Nous abordons les liens entre les notions de « risques », de « qualité » et de « développement durable » au regard des enjeux du travail, de la santé et de l'environnement dans une société de droits et de devoirs. Le schéma ci-dessus peut nous aider à présenter la problématique de l'ouvrage qui se découpe en 3 grandes parties.



Présentation schématique du contexte de l'ouvrage autour de la notion de danger (source/vecteur/cible) dont la gestion se décline dans un contexte social-économique-écologique et juridique et ce à des niveaux stratégiques (système), tactiques (processus/projet) et opérationnels (activité).

1. Dans le lexique des sciences sociales (Ed Dalloz) « *ensemble d'activités coordonnées en fonction de principes et de méthodes rationnelles sinon scientifique, ayant pour but de conduire l'entreprise, une administration, un service de la façon la plus appropriée à ses objectifs* », Académie française (1969).

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Partie A, nous abordons le contexte en matière d'enjeux environnementaux (*homo ecologicus*), de santé et de sens au travail (*homo faber*, l'homme qui fabrique, construit…) et des enjeux juridiques et normatifs dans une société démocratique de droits et de devoirs. Nous commençons par une réflexion sur quelques principes théoriques autour du risque, de la qualité et du développement durable tout en soulignant dans ce préambule, des principes qui nous semblent importants dans la manière de développer une organisation.

Dans la partie B, nous déclinons les principes de développement d'un système de management incluant une vision partant de l'ensemble pour aller vers le processus, le projet et l'activité (ergonomie). Comment alors y intégrer un projet ou un processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques (prévision (voir avant), prévention, protection, limitation, réparation) de santé sécurité au travail, d'environnement ou encore de risques majeurs.

La partie C, aborde d'autres angles de vue qui nous semblent importants d'intégrer plus fortement aujourd'hui dans les pratiques. Mieux associer les parties prenantes dans les décisions avec l'aide des pratiques de la négociation et de la médiation. Quels sont les tenants d'une organisation fiable ? Les hommes compétents, qualifiés, valorisés sont au cœur des systèmes et doivent faire l'objet de plus d'attention. Enfin, nous terminons sur les limites des systèmes économiques et de gestion (*homo economicus*), qui comme tout système, présente une capacité de rationalisation limitée comme nous le rappel en cette fin d'année 2008, la crise économique.

Xavier MICHEL

PRÉSENTATION DES AUTEURS

■ **Xavier Michel**

Aujourd'hui créateur de la société de conseil et de formation « Resecum », il a été de 2004 à fin 2008 professeur associé à Polytech' école d'ingénieurs, et chercheur à l'Institut d'économie et de management de l'université de Nantes. Il est co-responsable du master en gestion des risques santé sécurité et environnement de la faculté des sciences.

Docteur en écotoxicologie, il contribue, entre 1996 et 2004, au développement des activités de gestion et de formation au management des risques (qualité/sécurité/environnement) de l'École nationale de chimie et de physique de Bordeaux. Depuis 2004, il conçoit et met en œuvre des activités de formation au management des risques utilisant le e-learning. Il exerce ses activités de recherche dans les domaines de la gestion des risques urbains d'une part, et de l'étude des liens entre facteurs organisationnels et santé au travail (stress) sur des terrains industriels d'autre part. L'ensemble de son parcours le place dans une vision pluridisciplinaire, entre public et privé, recherche et applications.

■ **Patrice Cavaillé**

Consultant et expert en systèmes de management en gestion du risque qualité, sécurité et environnement, maître de conférences à l'ENFA (École nationale de formation agronomique).

Depuis 1992, il est auditeur certifié travaillant pour le groupe AFNOR Certification, responsable pédagogique et expert en ingénierie de formation dans le domaine de l'enseignement supérieur. Directeur général du cabinet conseil QualifAudit, il participe à de nombreux projets nationaux, européens et internationaux en entreprise ou pour des syndicats interprofessionnels. Il est expert en management dans le cadre du développement durable et évaluateur 3D.

■ **Jean-Marc Picard**

Enseignant chercheur à l'université de technologie de Compiègne (UTC).

Auditeur international en système de management QSE, il est expert auprès de nombreuses industries et institutions comme le CNES. Membre du conseil scientifique de l'Institut national de police scientifique, il préside le forum sur la sécurité à l'AFNOR. Il est aussi président de la Commission de normalisation sur la sécurité sociétale représentant le ministère de l'Intérieur.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

■ **Pascale Coupard**

Dirigeante d'Aphélie Conseil.
Professeur associée à l'université de Nantes, enseignante à l'IUT de la Roche-sur-Yon et auditrice pour des activités de certification de systèmes de management environnemental et de la sécurité, elle exerce une activité de conseil/formation et alterne accompagnement en entreprise, audit sur les thèmes du management sécurité et environnement, (autant pour de grands groupes que pour des PME de l'ouest de la France). Elle intervient régulièrement dans des organismes de formation (CESI Nantes et le Mans).

■ **Olivier Marsigny**

Consultant associé d'Aphélie Conseil.
Il intervient sur différents domaines, notamment en management qualité, sécurité et environnement pour des PME. Il assure par ailleurs la fonction de direction QSE dans un groupe industriel du Nord de la France. Il est aussi auditeur pour des activités de certification de systèmes de management environnemental.

■ **Jean-Marie Josset**

Consultant manager en gestion de projet - T-Systems France.
Il intervient dans différents secteurs d'activités (informatique, industrie, public…) pour conseiller les entreprises dans la mise en œuvre de leur gestion de projet. Il travaille à la fois sur les aspects méthodologiques, sur les aspects de choix et mise en œuvre de solutions de gestion de projets (PSNext, Ms Project, OPX…) et sur les aspects de conduite du changement des utilisateurs.

■ **Laurent Pagnac**

Ergonome consultant associé et co-gérant du cabinet Solutions Productives Ergonomie (Nantes/Rennes/Paris/Avignon).
Il réalise des prestations pour de nombreuses entreprises dans les champs de la santé et de la performance au travail, la prévention des risques professionnels, la conception de moyens techniques et organisationnels et la conduite du changement.
il est en charge des enseignements sur l'ergonomie à l'institut de l'Homme et de la Technologie/École Polytechnique de l'université de Nantes depuis 4 ans.

■ **Fréderic Herran**

Responsable QSE Sté Labso Chimie Fine groupe Boehringer-Ingelheim.
Depuis 1986 il travaille dans l'industrie sur les thématiques qualité sécurité environnement. Ingénieur en sécurité IPF, agréé du CNPP, intervenant en prévention des risques professionnels, il est également auditeur environnemental certifié ICAE/ACAE. Responsable d'audit AFAQ dans les domaines QSE, il enseigne le management QSE à l'ENSCPB et à l'université de Bordeaux 1.

■ **Gaëlle Hénault**

Chef de projet en maîtrise des risques environnement et sécurité.
Après avoir conduit la certification sécurité et environnement de l'École nationale de chimie et de physique de Bordeaux, elle travaille depuis 3 ans à l'APESA. Elle

est chef de projet en risques industriels dans ce centre de ressources en maîtrise des risques de 25 salariés. Elle accompagne des industriels et organismes professionnels dans leurs projets de maîtrise des risques environnementaux et sécurité ; elle est auditrice interne dans ces mêmes domaines, et assure la responsabilité QSE de l'APESA, certifié ISO 9001 et ISO 14001.

■ **François Villéger**

Responsable de la société ARIES.Management (analyse des risques et évaluation système).

Consultant en maîtrise des risques, il a été professeur associé de 2005 à 2008 à l'Institut de l'Homme et de la Technologie / École Polytechnique de l'université de Nantes où il était en charge des enseignements sur les risques majeurs et la sûreté de fonctionnement. Depuis 2003, il est expert qualifié agréé (EOQA) sécurité des transports publics guidés (« cohérence globale & approche système » et « risques extérieurs, risques naturels et risques technologiques »).

■ **Arnaud Stimec**

Maître de conférences à l'université de Nantes.

Il est spécialiste des questions de conflits et négociation dans la vie des organisations. À ce titre, il est l'auteur chez le même éditeur de deux livres : *La négociation* (2005) et *La médiation en entreprise* (2004, 2e édition 2008). Au cours de ses différentes expériences professionnelles, il a mené des activités de formation, conseil – accompagnement et recherche. Il a notamment accompagné des commerciaux dans des négociations difficiles ou est intervenu comme médiateur dans des conflits sociaux. Ses recherches actuelles l'on conduit à explorer l'impact des négociations informelles sur la santé et la sécurité au travail.

■ **Benoît Journé**

Maître de conférences en gestion à l'université de Nantes (Institut d'économie et de management de Nantes – IAE).

Il dirige le master 2 « Management de projet en systèmes d'information et de communication ». Ses recherches portent sur la fiabilité organisationnelle en particulier dans l'industrie nucléaire, en partenariat avec EDF, l'Institut de radioprotection de et sûreté nucléaire (IRSN) et l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN).

■ **Cathy Krohmer**

Enseignant-chercheur à Audencia Nantes, école de management.

Elle travaille sur les démarches compétences et le management des compétences collectives. Sa thèse et des contributions en gestion portent sur la question des compétences en entreprise.

■ **Thierry Bertrand**

Professeur des écoles des mines.

Il est en détachement à l'université de Nantes où il y enseigne le contrôle de gestion et la gestion financière. Ses recherches, menées en entreprise, sont axées sur les changements organisationnels en liaison avec l'introduction de nouveaux outils de

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

gestion. Dans les deux dernières années il a également participé activement à une recherche en équipe sur les déterminants organisationnels de la santé au travail.

■ **Noel Barbu**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Nantes.
Il est actuellement en poste à l'IUT de Nantes où il dirige le département GEA (gestion des entreprises et des administrations). Il est également, sur le plan national, président de l'assemblée des directeurs de départements GEA.

A

Du management des risques au développement durable : théories, enjeux, normes

1 • DU MANAGEMENT DES RISQUES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Xavier MICHEL[1]

« 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[2]. 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. »

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

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] [1] « 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] [2] « 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 [3] 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.

1.1.2 Origines et évolutions des notions de « risque »

Le terme « risque » trouverait tout d'abord son origine dans le mot latin *resecum*, « 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^{e} 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 [1]

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

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.