

## Du risque acceptable au risque accepté !

L'approche des risques ne peut se limiter à la seule expertise technologique. L'approche sociologique est essentielle : elle est à la fois indispensable et complexe. Le principe de précaution, le risque acceptable, le risque accepté, le risque mesuré, l'éthique... sont autant de termes sur lesquels nous devons réfléchir pour parvenir à travailler de façon collégiale et pluridisciplinaire, tant au sein des entreprises que dans les nouveaux Comités Locaux d'Information et de Consultation.

Les risques industriels et leur prévention sont notre quotidien. Entre législation, réglementations, avis techniques... et les contraintes d'une compétitivité accrue, nous nous devons d'intégrer tous les paramètres qui font que l'on peut agir plus efficacement tout en préservant les salariés, les populations et l'environnement.

Les récentes catastrophes industrielles – AZF, Métaeurop, Prestige, pour ne parler que du contexte national – ont pour origine de graves dysfonctionnements. Elles mettent également de plus en plus fortement en évidence le fait qu'elles génèrent des regards et comportements nouveaux de la part des citoyens : méfiance, colère, rejet... l'industrie en vient à vivre dans l'opprobre. Aussi légitimes que puissent être ces comportements et réflexes nouveaux, ils sont à leur tour facteurs d'excès et posent finalement la question de la **relation de notre société au risque**. Ils amènent également à s'interroger sur la relation nouvelle de l'Homme au travail et sur le fait que l'exigence du "zéro mort" se substitue aujourd'hui à "cette fatalité du métier" qui a prévalu depuis l'avènement du machinisme et de l'industrialisation.

**Une approche globale et pluridisciplinaire.** Non, certes, le risque zéro n'existe pas ! Il n'est qu'une vue de l'esprit qui découle du "zéro mort" de la première guerre du golfe. On sait aujourd'hui ce qu'il en est réellement de ces images "aseptisées" relayées en son temps par les médias. **Le risque est partout** ; il est une composante constante de notre quotidien : naturel, technologique, industriel, alimentaire, sanitaire, domestique, automobile... Bien entendu, il faut faire en sorte de le minimiser ou d'en minimiser les conséquences... Mais il faut faire avec ! L'approche des risques, dans ce contexte nouveau, ne peut plus se limiter à la seule expertise technologique, à quelque calcul mathématique ou à quelque formule. Il y a et il y aura, certes, toujours cette composante scientifique essentielle, fruit de la connaissance et de l'état de l'art. Il faudra aussi, dorénavant, être

en capacité de prendre en compte d'autres considérations, elles aussi scientifiques : économiques, sociales et sociétales. Autrement dit, avoir une approche globale et pluridisciplinaire des risques, naturellement inscrite dans cette logique de développement durable évidemment complexe, mais avant tout faite de bon sens et d'équilibre dans la prise en compte des différents paramètres précédemment évoqués.

C'est à ce prix que les citoyens reconnaîtront la nécessité de l'entreprise "à leur porte", celle-ci devant également retrouver la place qui lui revient au sein de notre société. **L'approche sociologique des risques est à l'évidence à la fois incontournable et complexe** : incontournable parce que sans cette dimension, compte tenu de l'état d'esprit du moment, faute d'échange, faute de transparence et de compréhension mutuelle, faute d'éthique, nous allons au-devant de grandes difficultés ; complexe parce que l'Homme, qui n'est pas une "science exacte", l'est ! Pour se convaincre de la voie à suivre et appréhender mieux cette problématique sociologique incontournable, il suffit de s'arrêter sur quelques termes largement utilisés, voire galvaudés ou brandis à l'excès, qui, selon l'utilisation et la compréhension que l'on peut en avoir ou que l'on préfère leur donner, ont des significations différentes : le principe de précaution, le risque acceptable, le risque accepté...

**Le principe de précaution.** Il est aujourd'hui "conjugué à tous les temps" ; d'une démarche prudente, naturelle et pragmatique, il peut aussi être érigé en dogme. Dans un cas, il suscite une action constructive, naturellement pluridisciplinaire où toutes les dimensions précédemment évoquées sont reprises. Le principe de précaution prend là toute sa dimension sans entraver, sous réserve que l'on place l'action dans le moyen et long terme, la création. Dans l'autre, pour peu qu'il s'accompagne de démagogie et de popu-

lisme, il sclérose l'initiative et la créativité et sans doute faut-il alors plus exactement parler de "précaution par principe".

Pourtant, à bien y regarder, peut-on tolérer pareille méthode ? *"Je n'opère plus parce que je ne peux garantir la réussite à 100 %"*, dirait le chirurgien qui sait, comme tout un chacun, qu'il n'est pas infailible... Il nous faut donc bien admettre la part d'échec qui subsiste là, comme dans bien

d'autres situations professionnelles. Pourtant, la judiciarisation de notre société, en quelque sorte "embusquée" derrière le fameux principe de précaution, est toujours prête à porter de tels problèmes devant les tribunaux. Pouvons-nous admettre que le chirurgien puisse se tromper ? Ce n'est sans doute pas un hasard si, aujourd'hui, certains d'entre-eux font signer une décharge à leurs patients. Pouvons-nous admettre que nous nous octroyons nous-même cette marge d'erreur lorsque nous utilisons notre véhicule automobile ? Il n'est en fait jamais certain que nous arrivions à bon port ! Pourtant, nous prenons le risque. Bien entendu, on pourra toujours nous rétorquer qu'il faut distinguer le risque admis et le risque subit et que ce dernier est d'autant moins acceptable qu'il est imposé. Sans doute ! Mais la démonstration est au moins faite, s'il en était vraiment besoin, que le risque zéro n'existe pas ; que l'action visant à le limiter strictement à toute sa place et qu'il nous faut avant tout et surtout savoir privilégier le principe de clairvoyance

**Le risque acceptable.** Suite logique de ce propos qui vise avant tout à faire percevoir "qu'à côté" de la démonstration "scientifique dure", cartésienne par définition, les approches sociologiques et sociétales sont plus complexes.

Rappelons tout d'abord que la notion de risque acceptable n'est juridiquement pas définie... et pour cause : qui peut juger de l'acceptabilité d'un risque ? Le juge ? Il aura sans doute sa définition... L'employeur ? L'assureur ? L'ins-

**Privilégier le principe de clairvoyance !**

pecteur du travail ? L'élus CHSCT, à qui on a confié le droit d'utiliser la procédure dite "de danger grave et imminent" ? Le salarié, c'est-à-dire bien souvent celui qui se trouve exposé ? Il est clair que pour chacun, en fonction de paramètres évidemment différents ou, pour le moins, hiérarchisés de diverses manières, l'appréciation et l'acceptation seront différentes. Une même personne, selon ce qu'elle représente à l'instant où elle s'exprime, pourra aussi en donner des définitions distinctes. Souvenons nous de ce salarié d'une entreprise "voyou" du nord de la France, s'exprimant un soir au journal télévisé. Il disait approximativement ceci : "Je vis de cette entreprise et je fais vivre ma famille grâce au salaire qu'elle me procure, mais j'ai fait en sorte que mon fils ne soit pas exposé aux conséquences sur l'environnement et il vit chez ses grands-parents à une vingtaine de kilomètres d'ici...". En moins d'une minute, ce salarié aura donné deux définitions du risque acceptable : il a conscience de la problématique posée et ce d'autant plus qu'au moment où il s'exprime, la médiatisation du problème a fait son chemin. Il accepte implicitement ce risque pour lui ; il refuse par contre que son enfant le subisse.

Il est évident que le risque acceptable prête le flanc à la contestation. Et, quand bien même l'expert démontrerait que le risque est epsilon, il y aura toujours assez de paramètres "interférents" – médias, opinions, lobbies, rumeurs... – pour remettre en cause l'expertise. Autour de nous, les exemples sont légions et démontrent que le temps où la confiance en la technique et où l'expert était aveugle, est révolu. De fait, l'opinion a toujours raison, même lorsqu'elle a tort, et cela argumente au moins le fait que, seule, la démonstration technologique ne peut aujourd'hui la satisfaire. Alors, au risque acceptable, ne faut-il pas préférer le risque accepté ?

**Le risque accepté.** On peut en tout cas se dire que les approches sociologiques et sociétales sont essentielles. Essentielles et bien différentes ! Pour le moins composées d'autant de nuances qu'il y a, sur la planète, de concepts sociologiques, c'est-à-dire de sensibilités culturelles, religieuses et non religieuses et, évidemment, pour ce qui est du risque, concernant la relation de l'Homme à la mort. Sans théoriser à l'excès, examinons toutefois ce que peut être le comportemental selon que l'on est dans une démocratie, un pays totali-

taire et, ou pauvre, que l'on est croyant, agnostique ou athée... Sans regarder bien au-delà de nos frontières ou de celles de l'Europe des vingt-cinq, on peut se passionner pour l'analyse du comportemental d'un méridional et d'un nordiste face au risque... On peut également comparer les différences de comportements entre un "latin-jacobin" qui se tourne rapidement vers l'Etat pour exiger une loi et un coupable, ce qui explique évidemment que nous soyons un pays qui sans cesse légifère, et un pays nordique – la Hollande par exemple – qui admet, sans vitupérer, ni exiger de loi, que le risque auquel lui et ses citoyens sont confrontés - ils vivent sous le niveau de la mer - est une réalité de tous les instants. En ce domaine aussi, les terribles et récents événements d'Asie nous ont démontré que le risque est une réalité et plus simplement une composante de la vie. Les hollandais, donc, sont conscients de ce risque. Ils ont composé avec, en dressant, au fil des siècles, digues et dispositifs de contrôle. Bien que techniquement et scientifiquement apprécié, ce "rempart" n'est pas infaillible. De loi, il n'y a pas ! L'approche du problème est consensuelle, du moins sur l'essentiel, ce qui démontre pour le moins que le risque peut être appréhendé de bien diverses manières. Ce qui est certain, c'est qu'il faut parler là de risque accepté et non de risque acceptable.

**Le risque mesuré.** Le risque accepté, c'est un risque mesuré dans le sens scientifique du terme : évalué est sans doute le mot juste, celui que le législateur a utilisé pour ce qui est du monde du travail, dès 1991. C'est également un risque expliqué : un risque que l'on peut décrire, dont on peut également préciser les conséquences sur l'Homme et l'environnement. Dont on peut précisément indiquer les dispositions prises pour le circonscrire ou le limiter strictement. Dont on peut préciser quelles formes résiduelles subsisteront et quelles en seront les conséquences. On remarquera :

- la démarche proposée pour aller vers le risque accepté : évaluation, expertise, mesure... En d'autres termes, il y a prise de conscience du risque ; identification de celui-ci : c'est la logique du document unique ! Il y a démarche de progrès en ce sens que

l'on travaille à supprimer ou limiter strictement le risque. C'est, dans le monde du travail où nous évoluons, le plan de prévention ;

- le dialogue, en d'autres termes, l'échange, la confrontation des points de vue et, au final, la recherche d'une synthèse ou d'un consensus. Pour cela aussi, nous avons légiféré puisque nous avons cette logique de la codification en nous : le CHSCT, lieu privilégié de dialogue interne dans l'entreprise, pluridisciplinaire par essence dans la mesure où se confrontent des composantes sociales, économiques et environnementales, a été créé. A défaut d'être toujours satisfaisant, le débat y est

réel. Et puis, ne vient-on pas de décréter la mise en place de CLICs (Comités Locaux d'Information et de Consultation). La loi dite "Bachelot" n° 2003-699 du 30/07/03, consacre ce lieu de concertation

que certains secteurs d'industries avaient initié voilà une décennie. Là aussi, au-delà des données techniques bien entendu incontournables, mais qu'il faut savoir présenter dans un langage "partagé", il faut dialoguer, informer, sensibiliser, former... si l'on veut éviter d'en faire un lieu de conflit, aux antipodes du but recherché. Bien entendu, les tensions existeront, mais il faudra nécessairement que chacun fasse un bout du chemin pour parvenir à la confiance indispensable à l'acceptation du risque.

On mesure bien, là aussi, la problématique de notre société : nous avons légiféré, y compris pour satisfaire ou apaiser telle ou telle composante sociale, tel ou tel élu... Mais nous manquons cruellement de méthode. Les anglo-saxons s'accordent sur une méthode, puis font un règlement. Nous, latins et jacobins, légiférons, puis recherchons des outils pour passer de la théorie à la pratique.

**L'éthique.** Pour parvenir à la situation de "risque accepté", il faut d'abord de la transparence ; autrement dit, de l'éthique : cela signifie qu'il ne faut mépriser quiconque et d'abord savoir écouter. Etre humble aussi, car dans le domaine de la prévention des risques, peut être plus qu'en tout autre, l'expérience tend à prouver que les certitudes sont avant tout des facteurs de dangerosité. Au sein d'un comité local d'infor-

**"Au-delà des données techniques incontournables qu'il faut savoir présenter dans un langage "partagé", il faut dialoguer..."**

5

mation et de consultation, l'arbitrage d'un Préfet, par exemple, mettra sans doute fin à l'affirmation de désaccords. Si la confiance n'est pas au rendez-vous, il n'éliminera toutefois pas les tensions et le débat ne sera pas clos. La position de la ou des personnes en responsabilité ne sera pas non plus des plus confortables car, redisons-le, quoique l'on fasse et que l'on puisse dire, le risque zéro n'existe pas.

De plus, consigné dans le document unique ou identifié dans un débat, qui plus est public, ce risque est par définition connu. Cela signifie que l'on en a conscience. L'accident survenant, il y a tout lieu de croire que la faute inexcusable sera d'autant plus facile à plaider. Bien entendu, l'action de prévention en entreprise sera déterminante en terme de droit, comme pourrait également l'être la pression médiatique, n'omettons pas de le dire !

Face au risque, il faut bien entendu parler de prévention, de prescription, de réglementation. Mais ne faut-il pas, aussi et avant tout, parler d'éthique... Quelles nouvelles règles établir ? Quel encadrement national, mais surtout planétaire adopter ? Quelle démocratie et quelle citoyenneté de l'entreprise doit-on prôner ? Quelle relation nouvelle faut-il établir entre entreprise et société ? Face

au processus "accident, émotion collective, législation, sanction" qui est aujourd'hui la règle, ne doit-on pas s'interroger sur l'intérêt d'une alternative plus pragmatique "analyse a priori, concertation, responsabilisation" ? Dans ce face à face du "rationnel" et de "l'émotionnel", l'éthique dont nous parlons n'est-elle pas tout simplement ce petit supplément d'âme qui consiste à décliner d'une façon plus équitable les notions de droits et de devoirs ?

Tout cela pour dire que **la prévention des risques est complexe, qu'elle nécessite une action constante et intégrée.** Que le temps où l'un s'occupait de prévention et les autres de production est révolu. Comme pour la qualité, et ce n'est pas tout à fait un

hasard de faire cette comparaison, la démarche doit être celle de chacun et l'approche pluridisciplinaire s'impose. Ne traiter cette problématique que par une formule mathématique naturellement savante, la voue à l'échec.

Travaillons donc sur la notion de risque accepté, tant au sein de l'entreprise que dans les CLICs, de façon collégiale et pluridisciplinaire. Prenons en compte tous les paramètres. Rien n'est pire que d'opposer les composantes économiques et sociales. Rien n'est plus

grave que de prendre en otage ses interlocuteurs comme cela se fait encore trop souvent, au prétexte que les actionnaires veulent tel ou tel retour d'investissement ou que tel ou tel surcoût pourrait être synonyme de délocalisation. Sur le thème de la prévention des risques, le propos est plus insupportable encore !

La logique de développement durable qui se dessine, convergence des considérations économiques, sociales et environnementales, qui, dans sa théorie au moins, semble faire l'objet d'un large consensus, nécessite du temps, de

la transparence et de la méthode. Tout cela nous manque cruellement aujourd'hui et ce ne sont ni des attitudes "voyou"

et autres calculs "à court terme", ni quelques vociférations, fruit d'une émotion par ailleurs légitime, ni une loi d'apaisement pseudo-consensuelle, qui régleront cette problématique à laquelle nous sommes confrontés. S'il fallait résumer en une phrase l'équation qui nous est collectivement posée, peut-être faudrait-il simplement retenir celle-ci : la confiance ne se décrète pas, elle se mérite !

**La confiance ne se décrète pas, elle se mérite!**

Gérald Hayotte  
Directeur du CNRI

6

## RISQUES FINANCIERS

### Enron, un tchernobyl financier ?

Tchernobyl, l'accident technologique majeur, dont le nuage radioactif fit le tour de la Terre. Enron, la faillite qui ébranla les marchés financiers. Deux événements aux contextes différents mais finalement deux événements similaires par leurs conséquences ; ils ont pollué gravement : l'un l'environnement, l'autre le monde financier. Mais aussi deux modèles de référence pour la gestion des risques. Derrière la sophistication des modèles mathématiques, les risques financiers sont-ils maîtrisables ?

Toutefois, si Tchernobyl a fait l'objet d'analyses débouchant sur des améliorations, sans doute, durables, le secteur financier après Enron ne semble pas s'inscrire dans la même logique de "retour d'expérience".

Dans le tumulte de l'actualité, l'affaire Enron a été abordée sous l'angle du scandale et des turpitudes des dirigeants impliqués. Pour l'essentiel, les mesures de correction annoncées reviennent à renforcer les contrôles (loi Sarbanes Oxley aux USA, loi de sécurité financière en France).

Ces actions étaient nécessaires. Mais sont-elles suffisantes ? A-t-on cherché à

faire un "retour d'expérience" sur cet accident ou a-t-on cherché à rétablir le plus rapidement possible la confiance sur les marchés financiers, par des mesures emblématiques ?

**Le modèle à imiter.** Au début de ses activités, Enron est un simple transporteur de gaz, puis l'entreprise se transforme progressivement en courtier en gaz, puis en électricité et progressivement Enron devient une entreprise de courtage de quantités de biens énergétiques et matières premières, y compris de la bande passante. Née dans la sphère industrielle, Enron est devenue le modèle à imiter de l'entreprise de la "nouvelle économie". Son modèle économique est

passé d'un modèle classique, ancré dans le réel, à un modèle basé sur la sophistication des produits dérivés liés au négoce du gaz, de l'électricité, etc.

Enron va faire preuve de "créativité" dans tous les domaines, y compris financier et comptable pour financer sa croissance, sans augmenter le capital (éviter la dilution du pouvoir et des dividendes) et sans augmenter les dettes (ne pas dégrader la notation financière). Pour l'essentiel, les techniques de base utilisées sont réglementaires. Mais aucun contrôle ne peut valablement mesurer la réalité de la nouvelle activité d'Enron et encore moins la validité de sa traduction comptable ; notamment en raison des