



MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Anticiper les risques : principe de précaution... ou vertu de prudence ?

Pourquoi notre société hyper protégée s'autoqualifie-t-elle si facilement de "société du risque" ? En partie parce que beaucoup de références évoluent simultanément : l'instabilité et l'incertitude sont anxiogènes et, dans certains cas, il s'agit moins de risque que de "sentiment de risque". Symétriquement, certains risques pourtant réels sont faiblement pris en compte, notamment dans le champ social entendu au sens large : sociétal, socioculturel et politico-institutionnel. Il est d'autant plus déraisonnable de les minimiser que par ailleurs on exagère certains risques physiques ou technico-économiques. L'entrepreneur est par nature exposé au risque, qu'il a délibérément choisi d'affronter, et le devoir de prudence lui impose de s'interroger périodiquement sur l'émergence de nouvelles formes de risques. D'autres acteurs sont moins exposés, ce qui ne les dispense pas de participer à cette nécessaire culture du risque qui repose moins sur la précaution stérilisante que sur la prudence responsable.



Dans cette "société du risque", l'œil est attiré par ce qui est spectaculaire (risques "majeurs"), par ce qui peut nous toucher personnellement (risques alimentaires) ou par ce qui nous fait fantasmer (risques biologiques). Société de l'information oblige, notre attention est portée vers ce qu'on nous montre ; circonstance aggravante, le conformisme médiatique focalise tous les regards au même endroit au même moment ; le tout se combine avec un usage parfois modéré du sens critique. Inutile d'insister sur le caractère largement fictif d'une augmentation de ces risques - ou dangers, ou incertitudes (voir encadré) - qui occupent les esprits. Les données factuelles se chargent d'infirmier l'alarmisme ambiant :

espérance de vie, intoxications alimentaires, victimes par km parcouru ou par kWh produit, etc.

📌 Le droit menace

Simultanément, on se désintéresse allègrement d'évolutions comportant des risques pourtant plus probables et qui se réfèrent à de véritables enjeux. À commencer par l'évolution du droit, au sens large : pas seulement les lois, leur contenu ou leur application, mais l'ensemble des composantes du système juridique. Conçu pour assurer un cadre de référence, le droit fournit la définition du jeu, le terrain, les règles, les sanctions, les arbitres et les juges. Il est supposé assurer une stabilité et une cohé-





Le risque, entre incertitude et danger

Souvent confondu à tort avec le **danger** (menace certaine), le **risque** (évolution possible) est un danger ou une opportunité prévisible, dont on peut plus ou moins mesurer l'éventualité.

Dans une **situation risquée**, je sais quels événements ont une chance de se produire et, dans une certaine mesure, j'en connais la probabilité : à pile ou face, le risque est de 50 % ; le fraudeur sait que l'éventualité d'un contrôle est statistiquement mesurable ; les associés se répartissent le risque entrepreneurial, gain ou perte ; le banquier facture le coût du risque financier - même si, prenant des garanties réelles, il laisse en fait le risque lui-même à l'entrepreneur.

Face à une **situation incertaine**, je connais également les événements possibles, mais pas leur probabilité : c'est la glorieuse incertitude du lancement d'un produit sans étude de marché.

Devant une **situation indéterminée**, j'ignore quels sont les événements possibles, donc bien sûr leur probabilité. Quand je veux "vendre" quelque chose à une collectivité publique, la situation est indéterminée si je ne sais pas à qui je m'adresse, si je ne connais pas les données de référence de l'institution, unités de valeur et unités de compte : ses finalités, règles, culture, pratiques, contraintes ; elle devient incertaine si je connais ces données en général mais pas de façon précise dans le cas d'espèce ; elle relève du risque dès lors que je sais, à l'heure des choix, qui est favorable et qui est hostile à mes propositions. ■

rence d'autant plus nécessaires que le jeu est mouvant et foisonnant. L'obligation de stabilité ne s'applique pas aux règles, qui doivent être adaptables puisque le jeu change, mais elle doit s'imposer aux repères, au premier rang desquels figurent les principes auxquels on se réfère. Or diverses tendances peuvent laisser penser que certains d'entre eux comportent des risques sérieux et sous-évalués.

Au niveau des règles, l'entreprise a depuis longtemps pris son parti des changements constants ou de l'empilement des textes et des contradictions qui en résultent. Elle s'adapte aux récents développements comme la pénalisation croissante de la vie économique et sociale, qui l'appelle à comparaître face à des clients insatisfaits, des salariés mécontents, des actionnaires frustrés, des consommateurs empoisonnés ou des voisins pollués - que leurs griefs soient fondés ou non. La situation n'a heu-

reusement pas la gravité qu'elle a pu atteindre dans certains pays anglo-saxons où, curieusement, la justice peut aller jusqu'à nier toute responsabilité (donc toute liberté !) à l'individu quand, celui-ci ayant mis son chat à sécher au micro-ondes, elle impute la mort du félin au fabricant du four - sans parler de l'indemnisation de fumeurs invétérés victimes de leurs propres excès...

Par contre, certaines entreprises négligent toutes sortes d'acteurs qui les concernent de plus en plus, pas toujours de façon directe et visible, pour le meilleur ou pour le pire. Acteurs publics de la déconcentration (directions départementales et autres DRIRE) ou issus de la décentralisation (collectivités territoriales), ainsi que leurs émanations intercommunales ou autres, mais aussi toutes sortes de nouveaux venus : instances, agences, Autorités de régulation ou de contrôle, nationales ou européennes. Autres



Le principe, du flou au diabolique

Se référant parfois à des principes, un principe peut être énoncé pour le principe ou par principe, mais son principe - pas toujours principal - est rarement précisé...

La notion de principe est multiple ; son exploitation socio-politico-juridique élargit encore le champ en diversifiant les niveaux d'application ; l'usage qu'on en fait dans certains cas ajoute encore à la confusion et ceux qui brandissent à tout va certains principes (toujours "grands") peuvent, volontairement ou non, consciemment ou non, causer certains désordres. Ne nous laissons pas piéger par un terrorisme des principes.

Notion multiple : c'est tantôt une cause première (le principe des choses) ; une loi générale, non démontrée mais vérifiée expérimentalement (principe de Carnot ou loi de Pareto), une donnée fondamentale sur laquelle on établit un système (principes rationnels) ; le fondement théorique du fonctionnement d'une chose (principe de la machine à vapeur) ; les rudiments d'un art, d'une science (principes de la géométrie) ; des convictions ou règles de conduite (principe de morale)... éventuellement invoquées sans souci du résultat (pour le principe).

Application diversifiée : de nouveaux principes de "droit" émergent périodiquement, un peu comme des slogans publicitaires - souvent d'ailleurs aussi rigoureux que ces derniers dans leur énoncé ou leur définition. Il arrive - rarement - qu'ils soient simples, comme le **principe pollueur payeur**. Certains ont de toute évidence un sens (en termes de signification, d'utilité, d'orientation), comme le **principe de subsidiarité**, qui pose qu'un niveau supérieur d'organisation (Europe) n'intervient que subsidiairement quand un niveau inférieur (local) est plus légitime et efficace. Mais d'autres sont abondamment enrobés de flou, comme le **principe de précaution** : d'aucuns s'y réfèrent - en général pour

imposer des obligations à autrui ou pour se libérer de contraintes - sans en définir ni la nature, ni la portée ; quelques utilisateurs apportent des précisions... sous forme de référence à d'autres principes (qui eux-mêmes peuvent se référer etc.) comme ceux de **responsabilité**, de **proportionnalité**, de **non-discrimination**, de **cohérence**... eux-mêmes par nature très divers.

Usage dévoyé : un bel exemple de dérive est à trouver dans le "**principe de transparence**". Le moins qu'on puisse en attendre serait de la clarté. Or il tend souvent à opacifier la perception d'une situation complexe, en dressant un rideau de fumée devant les véritables enjeux, valeurs ou autres notions de référence. Stratégie de l'entreprise, rémunération des dirigeants, rapports de commissaires aux comptes, certains voudraient tout soumettre à ce principe inquisiteur qui, selon A. Etchegoyen, "se substitue à des arguments qui pourraient se justifier sans ce recours suprême et frauduleux. Évitions donc cet argument liberticide de la transparence qui s'insinue comme principe de façon subtile puisqu'il contrefait d'autres arguments pour les fonder en déraison. C'est d'ailleurs possible presque à chaque coup : pour les revenus des dirigeants, le problème est de savoir s'ils méritent ce qu'ils gagnent... c'est une question de gestion et non de transparence ; pour la viande bovine, la traçabilité est une exigence d'hygiène et de santé, non de transparence ; pour les partis politiques, ce qui compte, c'est la légalité de leur financement, et non la transparence... Point n'est besoin d'un principe de 'transparence' dans tout cela".

Conséquence opérationnelle : toujours "jouer la transparence" (pas besoin qu'il s'agisse d'un principe !) : veiller à savoir clairement de quoi l'on parle et à quoi se réfère chacun (soi-même et l'interlocuteur), pour rendre inopérants les rideaux de fumée et autres manœuvres manipulatrices. ■

acteurs : des associations professionnelles ou militantes aux médias en passant par les instituts, les experts de tout poil ou les "milieux autorisés s'autorisant à penser" de Coluche. Il y aurait aussi beaucoup à dire sur le faible degré de prise en compte de nouvelles pratiques liées à l'essor inéluctable de la "gouvernance" : médiation, approche volontaire, gestion responsable, codes de conduite ou de bonne gestion...

Ⓢ Attention aux "nouveaux principes"

Plus fondamentalement encore, si le droit devient un risque alors qu'il a vocation à protéger, c'est par l'essor de "nouveaux principes", sorte de notion fourre-tout dans laquelle on trouve des apports pertinents, liés à la nécessaire adaptation des concepts aux évolutions du monde, mais aussi des

Bouclier ou vision responsable ?...

Définitions du Dictionnaire Robert :

- **Précaution** : "disposition prise pour éviter un mal ou en atténuer l'effet".
- **Prudence** : "attitude d'esprit de celui qui, réfléchissant à la portée et aux conséquences de ses actes, prend ses dispositions pour éviter des erreurs, des malheurs possibles, s'abstient de tout ce qu'il croit pouvoir être source de dommage".

La circulation automobile engendre accidents et pollutions. Pour éviter ces maux ou en atténuer l'effet, la meilleure **mesure de précaution** est l'interdiction de toute circulation. Une **politique de prudence**, qui débouchera sur des options moins drastiques, sera à ce titre moins efficace ; mais en évitant de réduire une problématique complexe à un seul aspect, si important soit-il, elle préservera d'éventuelles retombées utiles du maintien d'un minimum de circulation. ■

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'algoric, est consultant en stratégie et communication.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études en communication
stratégique, www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél. : 05 46 56 77 10

approximations fumeuses ou même des manipulations diaboliques (voir encadré). Comme la "nouvelle cuisine" ou les "nouveaux philosophes", certains "nouveaux principes" peuvent n'être ni nouveaux, ni... Le risque est ici d'autant plus lourd que les principes sont des composantes structurantes de l'ensemble d'un édifice juridique. S'ils sont viciés, c'est tout l'édifice qui peut se trouver déstabilisé.

Prosaïquement : combien d'entreprises découvrent (un peu tard) la portée des extensions de la responsabilité sans faute alors qu'ayant "respecté le droit" elles se croyaient à l'abri de toutes poursuites. Quant au principe de précaution : parapluie pour responsables pas coupables (... ou pas responsables du tout), ou légitime transposition de la vertu de prudence, qui allie l'intelligence de l'analyse à une approche lucide du risque, qui engage la personne dans l'action ?

Mary Douglas a comparé les attitudes face au risque selon les individus ou les sociétés : les groupes dont la culture est à dominante hiérarchique (symbolisés par les bureaucrates), avides de protection, s'emploient à éviter les situa-

tions à risques, à l'inverse de ceux où l'individualisme domine (l'entrepreneur de Schumpeter). Se référant à une tradition née au XIX^e siècle, F. Ewald évite d'opposer protection et risque, ce dernier étant "à la fois une valeur et une charge : valeur de l'entrepreneur caractérisé comme le preneur de risque, valeur de l'homme politique qui doit encourager la prise de risques, valeur de l'individu qui peut y trouver l'occasion d'être soi. Et une charge, car le risque n'est une valeur que dans un univers de responsabilité". N'est-on pas aux antipodes d'un principe de précaution entendu au sens de "principe du parapluie" ?

Il ne s'agit pas là de questions pour philosophes désincarnés. Dès 1958, Gaston Berger formulait ce message pour hommes d'action (www.prospective.fr) : "Notre puissance nous crée l'obligation de la prudence. Nous devons savoir ce que nous faisons, car si nous agissons sans savoir, si nous agissons simplement pour voir ce que cela donne, le pire peut arriver et le questionneur peut disparaître avec la question même sur laquelle il s'interrogeait. Cette lucidité qui est la marque même de notre époque, je crois qu'il est important qu'elle intervienne, non seulement par la réflexion d'hommes de science, qui cherchent à dégager de grandes lois, mais grâce à des hommes qui pensent l'action et qui réfléchissent sur l'action, au moment où le monde connaît les transformations les plus étonnantes".

Et comme le rappelait Benjamin Franklin, "Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques".

Jean-Pierre Quentin ●

