

---

## **DE LA NOTION DE RISQUE A LA GESTION DES RISQUES : REPRESENTATIONS DES EVENEMENTS ET DE L'ACTION**

Ce que nous appelons couramment le risque est en fait une notion particulièrement difficile à appréhender comme la plupart des notions qui nous semblent évidentes dans le langage courant. De cette notion se dégage un langage, qui va fonder la gestion des risques industriels et qui porte en lui les éléments qui en font ses limites. Nous allons donc tenter d'en discuter la trivialité en pensant le risque moins comme un concept passablement courant, mais plutôt comme un objet complexe, polysémique, et de fait qui sera sujet à une variété importante de modes d'action à chaque moment de la vie des acteurs.

Nous verrons dans un premier temps que le risque est un objet qui ne peut se penser par ses attributs mais qui nécessite une vision globale (2.1). De ce fait, ce qu'on appellera plus loin l'acceptation traditionnelle du risque, ne peut qu'être problématique au regard de la complexité du monde où nous évoluons. Nous développerons, ensuite, le fait que la notion de risque dans son acceptation traditionnelle amène nécessairement à se poser la question de la représentation des situations dans lesquelles se trouvent les acteurs (2.2). Nous montrerons, enfin, que cette question difficile ne permet plus avec autant d'efficacité d'évaluer l'acceptabilité – tant individuelle que collective – du potentiel de ces situations (2.3 & 2.4).

### **2.1 QUELQUES DEFINITIONS DE LA NOTION DE RISQUE : ENTRE L'OUTIL DE GESTION ET LE COLLECTIF**

Après avoir énoncé les définitions que nous utiliserons par la suite de la notion de risque (2.1.1), nous verrons que celles-ci, prises en compte dans leur acceptation traditionnelle, relèvent principalement d'approches transmises et transformées par les instruments de gestion existants dans les situations (2.1.2). Ces approches impliquent, de plus, de considérer la notion de risque dans un cadre collectif qui perturbe à la fois sa définition et sa mise en actions (2.1.3).

**Encadré 1 : Un dinosaure à la SNCF<sup>3</sup> : Limites de la représentation et limites des systèmes de règles.**

Un train express régional circule sur une voie sans histoire, lorsque tout à coup, un dinosaure surgit de nulle part, happe le conducteur du train avec une partie de la locomotive et n'en fait qu'une bouchée. La bête ausculte le train jusqu'à y découvrir en même temps que le spectateur, Monsieur Lesec qui lit tranquillement son journal. Celui-ci aperçoit le mastodonte par la fenêtre du train et se met à paniquer, comme il se doit.

« *Que doit faire M. Lesec ?* » telle est la question posée en voie off.

Cette publicité est intéressante car elle permet de mettre en valeur la sortie d'un modèle d'action routinier, maîtrisé dans un épisode dramatique. Que faire lorsque les règles qui doivent s'appliquer dans pareil cas ne peuvent plus l'être ? M. Lesec doit-il encore attendre l'avis d'un personnel de la SNCF avant de prendre ses jambes à son cou ? La publicité se tire de ce mauvais pas par une pirouette en imaginant l'existence d'un régulateur omniscient qui autorise finalement le pauvre et unique passager du train à descendre sur les voies pour échapper au prédateur. Mais que faire sans le régulateur ? Comment imaginer les règles d'action qui vont prévaloir lorsque les règles de routines ne peuvent manifestement plus fonctionner ? Cet exemple met en lumière une faiblesse caractéristique de la règle commune qui par sa nature même semble figée et ne peut recouvrir l'ensemble des situations possibles dans un environnement ouvert. Il est en effet peu probable que tous les personnels SNCF soient mis hors d'état d'agir en même temps. Cependant, c'est la situation qui prévaut dans cette publicité. L'une des difficultés de la gestion des risques réside dans le fait de pouvoir prévoir toutes les alternatives possibles qui peuvent émailler une situation. C'est-à-dire qu'il faut pour les concepteurs et acteurs du système de gestion des risques pouvoir en créer une représentation exhaustive. Cet exemple, permet de montrer que même presque parfait un système de règles ne peut se révéler que lacunaire. Il met aussi en lumière une question essentielle pour la gestion des risques qui est de savoir quand les systèmes de règles routiniers cessent d'être valables lorsque la situation sort de l'espace qui lui était prévu. Plus précisément, il pose crûment la question de savoir quand doit-on mettre en place les règles qui prévalent dans les situations d'urgence ou de crise ?

---

<sup>3</sup> Publicité réalisée pour la SNCF par Mathieu Kassovitz en 2005

### 2.1.1 Quelques éléments d'introduction

Le terme risque est apparu dans la langue française en 1690. Il désigne, selon le dictionnaire *Le Robert* (Rey-Debove & Rey, 1996), l'«*éventualité d'un événement futur, incertain ou d'un terme indéterminé, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage*». De par cette définition on voit qu'appréhender ce que sont les risques et leur gestion ne semble pas, au premier abord, un problème trivial. En effet, on ne peut s'intéresser à un des termes employés sans le lier aux autres pour faire sens de cette notion. Ainsi, parler uniquement de dommages est tout aussi peu pertinent que d'étudier uniquement ce qui concerne l'éventualité d'un événement. Par ailleurs, ce qui semble être aussi déterminant, est le regard que l'on peut porter sur ce qui est désigné dans la définition comme ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties. Les risques semblent donc être un objet d'étude qui échappe en partie à ceux qui les produisent. A l'instar de cette première définition issue du dictionnaire *Le Robert*, *L'Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert (Diderot & D'Alembert, 1752) définit le risque comme le «*hasard qu'on court d'une perte, d'un dommage*». Or, le hasard est le «*terme qui se dit des évènements, pour marquer qu'ils arrivent sans une cause nécessaire ou prévue*». En ce sens, ce terme désigne des évènements dont on ne connaît pas ou peu la cause. Dans une acceptation plus large, le terme «*hasard*» peut être ramené à la notion d'aléa et plus généralement à celle d'incertitude.

### 2.1.2 Approches instrumentales du risque par la notion d'évènement

De cette définition découle directement de ce qu'on pourrait appeler une vision instrumentale du risque. Cette approche vise à désigner une appréhension de la notion de risque par le média d'un instrument de mesure qui le rendrait sensible ou intelligible pour les acteurs. Dans ce cas, le risque pourrait être défini, comme un couple associant la mesure d'un aléa ou d'une probabilité et du résultat d'un dommage. On se situe ici dans une épistémologie de l'évènement, où l'on suppose que ces deux grandeurs existent et sont effectivement mesurables. L'évènement lui-même est donc supposé

tangible et exprimable dans le système de représentations des acteurs. Ces conditions d'existence posent donc la question de la difficulté de la qualification et de la mesure du risque spécialement dans les situations d'action collective complexes, telles que la chirurgie, la sécurité informatique, ou l'alimentaire (Amalberti et al., 2003). Si les risques sont des attributs des événements, la gestion des risques doit pouvoir être en mesure d'actionner ces attributs de manière à éviter les événements redoutés. Une gestion des risques simple vise donc à agir sur l'un des attributs du couple probabilité / conséquences. Ce type de gestion des risques est satisfaisant dans les situations où les événements sont stabilisés, reconnaissables et pour lesquels les acteurs disposent des moyens d'agir sur la fréquence d'occurrence ou sur les conséquences de l'évènement. Dès lors, que faire lorsque l'on doit faire face à des événements dont les conséquences dépassent l'entendement, comme un cyclone de la force de Katrina, en 2005 en Louisiane ?

Dans le cas où l'une de ces deux grandeurs ne peut être mesurée précisément, ou serait inexistante, on pourra distinguer la notion de risque de celle d'incertitude (Knight, 1971). Ainsi, lorsqu'il ne sera pas possible de mesurer la probabilité de l'évènement redouté ou bien ses conséquences, on qualifiera cette situation d'incertaine. Selon le degré d'inconnu contenu dans la qualification de l'évènement, on sera amené à parler d'un plus ou moins grand niveau d'incertitude. L'existence ou non d'un instrument permettant d'évaluer l'aléa ou les conséquences d'un évènement accroît aussi cet état incertain. Nous ajouterons, par ailleurs, que si les incertitudes sont de nature différentes d'un acteur à l'autre, on pourra parler alors d' « *incertitudes partagées* » (Aggéri & Hatchuel, 1999).

Ce que l'on peut retenir de ces définitions est d'une part que la notion de risque est pluridimensionnelle. Que ses attributs dépendent en partie des mesures que l'on peut en faire – à savoir de la probabilité et de l'évaluation des dommages. Par ailleurs, la définition que nous avons donnée de la notion de risque, suggère que celui-ci a un caractère en partie intentionnel qui implique la volonté des acteurs en présence. Il nous paraît donc important de ne pas dissocier la notion de risque de l'action que pourraient mener des acteurs dans des situations.

### 2.1.3 Approches collectives de la notion de risque

Ajouté à cela, il nous faut considérer le fait que la notion de risque est toujours relative à l'acteur qui le porte ou le subit. Ainsi, le skieur hors-piste sait qu'il prend un risque et ce risque n'est significatif que pour lui tant qu'il est seul à mener cette activité et y être impliqué. S'il skie au-dessus de pistes balisées et qu'il y a une instabilité importante du manteau neigeux, le risque qu'il prend en skiant hors-piste est alors subi non seulement par lui, mais aussi par les skieurs qui évoluent sur la piste. Nous voyons ici, qu'un risque qui peut être accepté, par l'acteur qui le crée, peut se révéler inacceptable socialement (Noiville, 2003). On peut, dès lors, dresser une sorte de typologie des risques selon le type d'acteur auquel il est relatif. L'analyse du risque, selon les interrelations entre les différentes actions des acteurs, relève de cette approche collective du risque. Certains travaux se focalisent sur l'émergence et la prise en compte de nouveaux risques par la société ou par des groupes d'acteurs (Chateauraynaud et al., 1999; Gilbert, 2003). Plus précisément, ils se basent sur le collectif pour fonder la notion de risque et sa représentation par les acteurs. Ces auteurs concentrent leur attention sur les situations où les risques sont mal connus et où l'ignorance est encore généralisée. On pourra prendre l'exemple de la crise de la vache folle, de l'amiante ou encore du problème des OGM. Dans ces situations, les modes d'action collective envisageables pourront s'apparenter à l'application du principe de précaution. D'autres types de situations sont intéressants pour la gestion des risques, ce sont celles où les règles d'action existent et qu'il faut les faire évoluer pour assurer un niveau de sécurité satisfaisant.

**Encadré 2 : L'assurance ou la généralisation du système du « jet » (Imbert, 1994).**

Dans la marine marchande, dès le 4<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ, est inventé pour garantir les aléas liés aux fortunes de mer : le système du jet qui fonde historiquement le concept d'assurance. Son principe en est le suivant. En mer, l'évènement tempête est un risque bien connu et identifié. Les navires étant ce qu'ils sont à cette époque, il est de connaissance commune que les tempêtes même de la plus petite taille sont terriblement dangereuses pour le bateau et les marchandises qu'il transporte. Il existe pourtant un moyen de sauver le bateau et ainsi, une partie des marchandises : il faut alléger le navire afin de le rendre plus manœuvrant. L'autorisation est donc donnée au capitaine du navire de jeter une partie des marchandises par-dessus bord. On assiste donc à un embryon de gestion des risques par les évènements. En effet, la tempête est un évènement dont on peut mesurer les conséquences (perte du navire avec les marchandises) et dont on peut déterminer assez bien l'aléa, selon la saison et la destination. Dès lors, cette éventualité identifiée, les affréteurs décident de mutualiser les pertes liées au jet en prenant en charges les pertes liées au jet au prorata de la valeur des marchandises à l'arrivée du bateau en tant qu'avaries communes, c'est à dire qui sont faites dans le bien de tous. Ces « *avaries communes* » s'oppose alors aux « *avaries particulières* » qui devront être payées par chacun des affréteurs.

Cet exemple permet de montrer en quoi, la construction d'une représentation commune d'un évènement, permet de formuler une action collective cohérente et permettant d'assurer à chacune des parties la valeur des biens transportés. La focalisation sur l'évènement *tempête*, et la définition de ses conséquences permet d'élaborer des moyens d'action visant à limiter la dangerosité de l'évènement ou en tous les cas à réparer ses effets. Dès lors, l'évaluation de l'évènement en tant que tel, permet la focalisation des actions organisées pour prévenir ou éviter les évènements potentiels et redoutés sur des conséquences ou la fréquence. C'est la démarche appliquée par la théorie de l'assurance pour maîtriser les risques et en évaluer la couverture.

## **2.2 LA QUESTION DE LA REPRESENTATION DES EVENEMENTS DANS LA LITTERATURE SUR LES RISQUES**

Nous avons montré précédemment que donner une définition de la notion de risque impliquait qu'on s'intéresse à la fois à la question de l'évaluation des attributs des évènements à l'aide d'instruments de mesure mais aussi à la question générée par l'expertise collective du risque étudié. Ces deux problèmes touchent de manière essentielle à une problématique plus générale qui est centrale dans les sciences de gestion : celle de la représentation des situations. Nous allons voir dans un premier temps (2.2.1), que les instruments de mesure des attributs des évènements induisent par leur nature même, des représentations des risques. Nous montrerons que les aspects nécessairement collectifs de la gestion des risques, impliquent, par ailleurs, eux-mêmes des perturbations dans la construction des représentations (2.2.2). Nous argumenterons enfin sur l'idée que l'analyse des risques ne peut concilier ces deux éléments qu'en effectuant un glissement d'approches individuelles ou collectives vers la notion de situation (2.2.3).

### **2.2.1 Le langage des instruments : limites pour la question de la représentation dans les approches instrumentales**

De nombreuses approches vont centrer leurs analyses sur l'importance de l'instrumentation dans les organisations. Il existe une importante littérature sur les risques qui se fonde sur les interfaces entre un système technique et des acteurs. Dans ces travaux, l'outil est central puisqu'il fait partie du dispositif qui permet à l'opérateur de gérer les risques. Les ergonomes et psycho-ergonomes s'intéressent à la question de savoir comment générer une relation ayant les bonnes propriétés entre les acteurs et le dispositif technique. Les acteurs produisent à partir des savoirs présentés par les outils qui sont à leur disposition des représentations des situations dans lesquels ils sont pris. Ces représentations leur permettent à leur tour de mener des actions qui vont induire des modifications de leur environnement, en évitant ou se protégeant contre des évènements non souhaitables. Les moyens à la disposition des acteurs pour générer des

représentations de la situation sont multiples et passent par la constatation d'éléments rendus tangibles par le système technique.

Ainsi pour un pilote, une représentation de l'assiette de l'avion peut être produite à la fois par le fait de pouvoir ressentir l'équilibre naturellement – mais cette méthode est très peu fiable : c'est l'une des causes probables de l'accident aérien de Charm el-cheikh en 2005 – soit en observant l'horizon artificiel ou d'autres instruments de vol similaires. On dira alors que l'élaboration de la représentation de l'assiette de l'avion est donc aidée et médiée par cet instrument de vol. Selon René Amalberti, les acteurs élaborent des paris sur la nature de la situation dans laquelle ils se trouvent plongés (Amalberti, 1997). Or, ces paris découlent des propositions de connaissances données par l'ensemble des outils qui entourent l'opérateur. Dès lors, comme les représentations sont médiées, les savoirs, les paris et donc les raisonnements à l'œuvre dans la situation sont fortement influencés par la nature et le langage des instruments utilisés. Plus précisément, ce que ne peut rendre tangible un outil de gestion, ne peut permettre d'être représenté par les acteurs. L'instrument est donc primordial pour l'élaboration des représentations : il en détermine la nature, mais aussi l'objet.

Pour approfondir cette analyse, nous pouvons noter aussi que plus qu'un substrat nécessaire à l'élaboration des représentations, les instruments à disposition des acteurs, délimitent le domaine de leur représentation. Des travaux en psycho-sociologie relatent ainsi des situations où les acteurs ne peuvent produire des représentations exactes au regard de leur environnement du fait de la nature même des savoirs véhiculés par leurs outils. Dans un article Karl Weick montre, ainsi, comment certains acteurs qui doivent utiliser des stations d'accueil serveurs accusent une perte de sens lorsqu'ils doivent résoudre des problèmes liés au fonctionnement de ces capricieuses machines (Weick, 1985). En effet, leurs représentations de la situation sont alors médiées par le système technique – les stations d'accueil – qui ne leur permet pas de savoir comment les serveurs, eux-mêmes, fonctionnent. En ce cas, l'utilisation de cet outil particulier va donc limiter – par sa nature propre à localiser les savoirs produits – la capacité des acteurs à générer des représentations propices à certaines actions. Dans les environnements risqués, les outils employés pour agir contre les risques portent eux-



mêmes des savoirs qui sont les supports aux représentations produites par les acteurs. Ils limitent donc la perception de la situation.

Dans une approche plus générale, des travaux sur les risques adoptent une approche systémique qui est centrée autour du système technique de l'organisation. La théorie des accidents normaux (normal accidents) relève de ce type d'approches (Perrow, 1984). Perrow montre que dans les grandes organisations complexes, les acteurs ne peuvent s'attendre à voir leurs actions avoir des effets linéaires ou attendus, mais qu'il est, en fait, impossible d'en prévoir les issues ou les conséquences. Par ailleurs, comme les sous-systèmes de l'organisation technique sont couplés – c'est-à-dire fortement liés et dépendants – il est impossible de savoir à l'avance quelle peut être la contagion d'un incident technique à l'ensemble du système. Cela a pour conséquence que les acteurs qui ont nécessairement une capacité cognitive limitée ne peuvent se représenter qu'une partie de l'intégralité du système complexe et interrelié dont ils font partie. Dès lors, ils vont s'attacher à se représenter uniquement leur environnement local de manière à pouvoir produire des actions nouvelles. Les acteurs se trouvent alors dans une situation de rationalité limitée assez classique (Simon, 1979) qui va les empêcher d'obtenir une représentation fidèle et complète de la réalité. Dès lors, leurs actions peuvent avoir des conséquences non linéaires et aboutir à l'accident normal. Cette capacité, qu'ont les acteurs à prévoir le résultat des actions qu'ils mènent dans le système, est directement liée aux représentations qu'ils peuvent en produire. Plus encore que la représentation elle-même, le langage qui sert de support à la représentation ne permet pas aux acteurs de connaître les résultats d'une action. Si les représentations dépendent nécessairement des instruments utilisés par les acteurs et donc de leur environnement propre, elles dépendent aussi de manière encore plus aigüe, des actions menées dans l'environnement par les autres acteurs.

### **2.2.2 La question de la représentation dans un contexte d'action collective**

D'autres auteurs encore ont pensé la question des risques comme une question collective. Chez Vaughan qui traite de l'explosion de la navette challenger, le risque

découle de ce qu'elle appelle la « normalisation de la déviance » c'est à dire l'institutionnalisation d'une action qui ne réponds pas à la règle générale et une impuissance des acteurs dans le collectif à mettre à jour cette déviation (Vaughan, 1996 1997 1999). Ici encore la structure et la nature du langage, mais aussi les liens sociaux impliqués, ne permettent pas aux ingénieurs d'exprimer le fait qu'il peut y avoir de forts risques lors des lancements de navette spatiale par basse température. Les représentations construites dans l'action, ne peuvent dans le cas de la navette Challenger, faire apparaître les déviations empruntées par certains acteurs. Dès lors, le fait même qu'un lancement en cas de basse température puisse avoir lieu – comme le jour du lancement – disparaît à la fois aux yeux des managers et des ingénieurs.

Pour aller un peu plus loin en ce qui concerne la question des représentations et de l'action collective et en poursuivant les idées de Perrow, d'autres auteurs issus de l'école des High Reliability Organizations (HRO), montrent que l'organisation collective peut être, a contrario, source de sûreté. L'action collective est alors déterminante dans l'élaboration de comportements sûrs visant à assurer à l'organisation une sécurité hors norme. L'idée étant la mise en place de règles de comportement favorisant la vigilance (*heedful*) dans l'action ou l'interrelation (Roberts, 1990; Roberts et al., 2001). Dans ces approches, les acteurs ont des connaissances très fines sur l'organisation et son fonctionnement ce qui leur permet d'agir en bonne intelligence les uns par rapport aux autres, mais aussi au regard de leur environnement. Dès lors, ils usent de leurs représentations de manière à les faire converger vers des modes d'action qui assure à l'organisation un fonctionnement fiable – c'est-à-dire permettant la récupération d'erreurs et de dysfonctionnements, mais aussi l'évitement de déviance préjudiciables à l'ensemble de l'organisation. On assiste dans ces travaux à une tentative de contrôle par le collectif des représentations produites par chacun des acteurs.

Ces approches de la notion de risque placent donc leurs analyses dans un cadre *de facto* collectif. Il ne s'agit plus seulement d'agir individuellement contre des évènements redoutés mais bien de coordonner des actions communes dans le but d'atténuer ou d'éviter ces dangers non souhaités. Nous allons voir que l'appréhension

des risques et donc leur représentation doivent donc être compris dans un cadre plus large que celui du seul évènement.

### **2.2.3 Des représentations des risques relatives : la prise en compte du collectif, entre la situation et l'acteur**

L'appréhension des risques par les acteurs suppose que les risques soient perçus par ceux-ci. Un risque est appréhendé comme un écart à une norme établie ou en déviance par rapport à des règles en vigueur. On pourra qualifier d'*objectif* le risque perçu par l'acteur. Si la perception du risque résulte de l'interaction cognitive d'un danger avec les connaissances et l'expérience de l'acteur, alors on pourra qualifier le risque de *subjectif* (Leplat, 1995). Le risque est donc une notion relative à une modification incontrôlée d'une situation ou encore à la perception que l'acteur pourra avoir de cette situation.

Si l'on s'intéresse à l'action, le risque pourra encore avoir deux composantes (Amalberti, 1996). On nommera *risque externe* un risque qui est intrinsèque à la situation ou à l'objet sur lequel porte le risque considéré. Ainsi, comme le signale Jacques Marc, « *les armes à feu sont dangereuses* » ((Marc, 2002) p 12), au sens où elles portent en elles un potentiel de danger. On parlera de composante *interne* du risque lorsque le risque découle d'une action de l'acteur qui viendra perturber la situation. On note donc encore deux entrées pour accéder à la notion de risque : l'une provenant de la nature même de l'environnement et l'autre découlant directement de l'action humaine. La notion de risque est donc intimement liée aux notions de situation et d'action. En effet, ce sont bien les paramètres de la situation sur lesquels on va pouvoir agir pour modifier le risque ou sa perception. Dans ce cadre, le risque ne serait qu'un construit issu de la situation et perturbé par l'action.

La plupart des situations de gestion présentent donc une double relation aux évènements potentiels. D'une part, les acteurs, agissant sur leur environnement, créent des évènements qui interagissent entre eux. On pourra dire alors que les évènements produisent des effets dont il n'est pas possible de prévoir les conséquences. Dans ce cas

de déconnexion entre l'évènement et ses conséquences, il devient malaisé de mesurer une fréquence d'apparition ou encore d'attribuer précisément une cause ou même plusieurs à une série d'effets. Il existe dès lors, un espace que nous appellerons *situation*, où l'action collective est possible et qui permet d'agir sur ces espaces de probabilités et de conséquences. Dans cette situation, qui est donc, par nature, multi-acteurs et donc multi-événements, une multitude d'actions potentielles sont envisageables et peuvent provoquer à nouveau une multitude d'évènements difficilement qualifiables. Ce relatif désordre semble montrer que dans ces situations, la représentation reste à construire. Dès lors, l'hypothèse centrale que les événements sont donnés, identifiables et stables et dont on peut en définir au moins en partie les attributs que sont les probabilités et les conséquences, doit donc être tempérée par la nature même des situations à risques considérées.

Une fois définis les événements que l'on doit traiter et cela dans un cadre d'action collective générateur d'évènements multiples et interdépendants, il faut nous intéresser à deux types de situations en gestion des risques. La première consiste à admettre une hypothèse de stabilité et d'omniscience des acteurs en ce qui concerne les événements détectés et détectables dans l'environnement. C'est l'hypothèse la plus communément admise dans la gestion traditionnelle des risques. Cependant, elle ne nous permet pas de comprendre, en l'état, sur quels événements va porter la gestion des risques. C'est pourquoi nous allons maintenant aborder la question des risques en tant qu'objet de gestion dans les organisations.

### **2.3 DES RISQUES AUX SITUATIONS A RISQUES**

La notion de risque, nous l'avons vu, est relative à la notion d'évènement. Or, considérer uniquement cette dernière notion ne permet pas aux acteurs d'anticiper les résultats d'actions combinées, mais aussi les interdépendances qui peuvent exister entre les événements. Dès lors, nous allons voir que pour faire une analyse de la gestion des risques, nous sommes contraints à penser la notion de risque dans un espace plus large que celui du seul événement. Ainsi, le concept de situation en sciences de gestion permet d'approcher la notion de risque en prenant en compte non seulement la nature

poly évènements des environnements des organisations étudiées mais aussi les aspects collectifs qui sont déterminants dans la gestion des risques (2.3.1). Nous montrerons ensuite, que plus qu'un nouvel espace d'analyse, la situation ouvre un nouvel espace d'actions pour la gestion des risques (2.3.2).

### **2.3.1 La notion de situation en sciences de gestion appliquée à la gestion des risques**

Comme nous l'avons vu, les risques résultent de l'évolution d'une situation dans laquelle les acteurs peuvent agir afin de remplir leurs objectifs. Il nous faut donc préciser ce que nous entendons par situation. Ce concept est très couramment utilisé en sciences de gestion<sup>4</sup> (Girin, 1983). On peut l'entendre comme l'ensemble des relations concrètes qui, à un moment donné, unissent un sujet ou un groupe au milieu et aux circonstances dans lesquels il doit vivre et agir. Elle lie donc intimement l'environnement et l'acteur.

Par ailleurs, si nous comprenons les risques comme la résultante ou le produit d'une situation, c'est le pilotage de la situation qui permet à l'acteur de construire les risques, c'est à dire leur représentation. Comme le note (Journé & Raulet-Crozet, 2004), la situation place l'acteur dans une démarche d'enquête et de construction de connaissances. Lorsqu'il engage une « discussion avec la situation », l'acteur entre dans un processus de construction du sens qui lui permettra de la problématiser (Schön, 1994). Les travaux de Karl Weick, dont nous reparlerons plus loin, prolongent cette vision de la situation en envisageant l'acteur comme étant capable de mettre en action son environnement de manière à le représenter.

---

<sup>4</sup> On trouvera un regard détaillé sur cette notion en sciences de gestion dans Girin, J. 1983. Les situations en gestion. In M. Berry (Ed.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*. Paris: Ministère de la recherche et de la technologie. <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Situations.html>

L'étude de la gestion des risques par l'analyse des situations permet ensuite de s'intéresser au collectif. En effet, si la situation constitue pour les acteurs de quoi mettre en perspective leurs actions, la construction réciproque du sens des situations permet une élaboration collective des risques inhérents à cette situation. Quand Weick aborde l'idée de dislocation du sens dans les organisations, il fait référence à l'échec et à la disparition du processus de « sensemaking » collectif qui a lieu dans l'équipe (Weick, 1993). Etudier les situations à risques permet donc d'accéder aux processus collectifs mis en œuvre dans ces situations.

Enfin, l'action collective menée dans la situation peut se combiner et perturber d'autres situations. La question des interactions dans la construction du sens des situations est dès lors posée. Chez Goffman, les interactions entre les situations résident dans la confrontation des cadres (*frames*) élaborés dans le dialogue entre les acteurs (Goffman, 1974). On assistera à des conflits de cadrage, qui aboutiront à l'élaboration d'une nouvelle situation, combinant les précédentes et conduisant de fait à un nouveau cadrage.

### **2.3.2 Restituer un espace d'actions potentielles entre l'espace des évènements et celui des conséquences.**

Dans ces approches qui ne concernent pas spécifiquement les risques industriels, on assiste donc à une perte des cadres de référence, et de ce fait à un affaiblissement de la représentation ainsi que des moyens de la représentation collective. Des auteurs s'intéressent aux situations où le sens émerge par rapport à une situation d'ignorance. Dans la gestion des risques aujourd'hui, il arrive fréquemment que les acteurs respectent les règles et fassent sens de leur environnement à l'aide des cadres de référence dont ils disposent et que l'accident survienne encore malgré l'application de ces règles et la bonne tenue du collectif. L'affaiblissement de la capacité des acteurs à générer des représentations en cohérence avec le monde n'est plus seulement la question de résoudre le problème de l'ignorance, mais bien la question d'adapter les représentations aux évolutions de l'environnement (on se reportera à la Figure 3: phénoménologie et évolution des systèmes de règles Première Partie 1.4). Il n'est plus question de faire

émerger du sens d'une situation d'ignorance mais bien de permettre le changement du sens dans la situation.

Dès lors, la notion de situation à risques fait apparaître un espace nouveau entre d'une part les événements dont nous avons écrit les limites de l'approche et leurs conséquences. Si l'on pense événements, alors on se doit de penser à un couple probabilité/conséquences qui n'est pas facile, ni peut-être possible à élaborer. Dans de tels cas, il en résulte un gel de l'action sous le coup d'une remise en cause profonde des représentations. Au contraire la notion de situation à risques permet de ne pas clore un espace, qui laisse encore la place à des stratégies de conception des risques et cela dans un cadre multi-événements et multi-acteurs.

#### **2.4 L'ACCEPTABILITE DES RISQUES : LE PASSAGE DES REPRESENTATIONS A L'ACTION**

Nous avons vu que la notion de risque était une notion difficile qui ne se lasse pas de poser la question de la représentation pour les acteurs des situations dans lesquelles ils évoluent. Nous avons parlé des effets produits par l'action collective et des difficultés qui en résultaient pour arriver à se représenter les situations de manière à pouvoir les opérationnaliser. Cependant, nous n'avons pas encore abordé la question proprement dite de l'action en gestion des risques. Les questions que nous nous poserons seront variées : pourquoi agit-on ? Comment le fait-on ? Et dans quel but ? Ces questions ne peuvent trouver de réponse, si l'on ne s'intéresse pas aux objets sur laquelle porte la gestion des risques. Or, ceux-ci n'intéressent les gestionnaires des risques que parce qu'un attribut de ces objets va déclencher l'action : cet attribut de l'évènement ou de la situation est son acceptabilité.

Nous allons donc exposer, tout d'abord, la définition que nous donnerons du risque acceptable (2.4.1). Nous allons ensuite chercher à rapprocher cette définition de l'approche instrumentale des risques que nous avons déjà évoquée (2.4.2). Cela nous amènera alors à discuter de la légitimité de l'action dans les situations de risques (2.4.3). Enfin, nous verrons que l'espace défini par la situation de gestion à risques permet de

donner une dimension plus complète à la notion d'acceptabilité, au sens où celle-ci ne s'arrêtera plus au simple évènement, mais à un ensemble d'actions et de conséquences combinées (2.4.4)

### 2.4.1 La notion de risque acceptable

Définir la notion d'acceptabilité est une tâche complexe et menant à des concepts polysémiques. Il nous faut donc la préciser pour pouvoir l'utiliser par la suite. Nous définirons ce qui est acceptable comme ce qui mérite d'être accepté. Plus précisément, l'acceptation est l'action par laquelle en droit, on désigne le fait de donner son accord à quelque chose. D'une manière plus large, accepter est le fait de consentir ou de se soumettre à ce qu'on ne peut ou ne doit pas refuser. Autrement dit, accepter est l'action par laquelle un acteur décide de supporter la charge des dommages éventuels entraînés par un évènement ou une action que lui ou d'autres ont mené. Lorsqu'un acteur accepte de prendre un risque, il se soumet à devoir supporter l'éventualité des charges et la réparation des dommages qui découlent de l'évènement. Accepter un risque, c'est donc soit prendre la responsabilité de ce risque et donc la nécessité de réparer une faute – dont on ne doit pas refuser les charges ; soit subir les dommages liés au risque puisqu'on ne peut pas faire autrement. Un risque acceptable est donc un risque pour lequel un groupe d'acteurs décide ou subit la charge liée aux dommages en résultants. Dès lors, l'acceptation du risque revient à établir des règles organisant les relations entre les acteurs dans la situation. Ces règles sont des règles de partage des risques entre les différents acteurs. Cette démarche qui sous-tend la notion d'assurance (cf. exemple du Jet, Encadré 2 page 68).

Mais peut-on dire que l'acceptabilité du risque soit universelle ? Christine Noiville montre en prenant l'exemple d'un skieur hors-piste que « *le risque acceptable ne peut être pensé comme un simple rapport de l'individu à lui-même, comme une problématique tout entière contenue dans le libre arbitre de ce dernier. Il ne peut être réduit à un agrégat, une simple juxtaposition des préférences de chacun.* » (p 19 (Noiville, 2003)). Si l'on reprend l'exemple du skieur hors-piste, on voit bien que les actions qu'il mène en montagne ne concernent en rien la communauté tant que celle-ci



n'oblige pas l'implication d'autres acteurs. Ainsi, un skieur hors-piste peut être toléré, s'il prend uniquement des risques pour lui-même – si on ne considère pas le coût économique et social inhérent au danger pris par le skieur, des risques qui ne dépassent pas ce que lui-même peut supporter. Ainsi, le risque lié au ski hors-piste ne demeure acceptable que si la responsabilité que prend le skieur n'implique pas une remise en cause de la sécurité d'autres usagers de l'espace montagneux. Plus encore, lorsque le skieur hors-piste prend le risque de partir en montagne et donc de se blesser ou de tomber dans une crevasse, par exemple, il prend le risque corrélé d'impliquer d'éventuels secours pour venir le chercher en cas de problème, ce que sa responsabilité ne peut prendre en considération lorsque tout se passe bien. Il existe donc bien une tension entre acceptabilité individuelle des risques et acceptabilité collective ou sociale des mêmes risques. Plus encore, si discerner l'acceptable de l'inacceptable est déjà une préoccupation importante au niveau individuel, cette frontière devient pour le moins floue et incertaine dès qu'on passe au collectif. En effet, ce qui était acceptable individuellement ne l'est pas forcément socialement.

#### **2.4.2 L'acceptabilité comme mesure de la représentation des situations à risques par les acteurs**

L'acceptabilité est donc en quelque sorte une mesure de la représentation par un acteur ou un collectif d'une situation à risques. Celle-ci est à la fois individuelle et un construit social et a pour objet l'ensemble des conséquences perçues par les acteurs dans l'environnement. Pour appréhender la notion d'acceptabilité sociale, nous pouvons faire référence à la théorie de l'assurance que nous avons déjà évoquée (cf. exemple du Jet, Encadré 2 page 68). Selon François Ewald, toute réalisation de risque amène de la part du juge une recherche de la responsabilité des acteurs (p135 et suivantes (Ewald, 1996)) et donc de la faute commise. Les techniques de l'assurance, en tant que « technologie du risque », permettent de s'affranchir de cette recherche de la faute. Le risque est en quelque sorte assumé par le collectif qui accepte d'en prendre la charge s'il se réalise. Ce qui semble acceptable socialement pour Ewald serait donc le fait de pouvoir assurer le risque. Or, celui-ci définit justement la notion de risque assurable comme ayant trois

caractéristiques. Le risque doit être calculable, collectif et être un capital. Plus précisément les risques qui peuvent entrer dans la théorie de l'assurance sont ceux qui sont probabilisables, ce qui implique qu'ils doivent s'appliquer à une population dont tous les membres sont susceptibles d'être exposés au risque, et non individuellement, pour pouvoir observer des lois de répartition. Enfin le risque assurable est un capital, au sens où il n'est pas question de vouloir garantir le dommage du à la réalisation du risque lui-même mais une « *compensation des coups du hasard par la mutualité organisée sur les lois de la statistique* » (p 140). Nous remarquons que la définition du risque acceptable de F. Ewald est relativement similaire à celle que nous avons donnée dans un premier temps, si ce n'est que la prise en charge du montant des réparations du dommage est limitée à un montant forfaitaire fixé de manière statistique et relatif à la population exposée au risque. En ce sens on passe alors d'une notion de risque acceptable intrinsèquement à une notion de situation collective à risque accepté puisque pris en charge par la communauté.

### 2.4.3 La légitimité des situations à risques acceptables

Il est nécessaire cependant d'aller plus loin en ce qui concerne la notion de risque acceptable. En effet, nous avons déjà noté que la part de l'incertitude au sens de Knight (Knight, 1971), semble s'accroître dans nos sociétés contemporaines. Ce qu'Ulrich Beck notait en 1986, après l'accident de Tchernobyl, c'est que grands nombres de risques tendaient à sortir d'une logique purement assurantielle ; la « société du risque » voyant apparaître des événements dont les conséquences sont de plus en plus diffuses dans la société civile et dont la nature ainsi que les probabilités ne sont pas encore connues ou même appréhendables lors de la réalisation des événements (Beck, 2001).

Comment dès lors agir pour maîtriser cette incertitude plus ou moins radicale, si l'on ne sait quels en sont les tenants et les aboutissants ? Le seul fait que suite à l'explosion de l'usine AZF, la plupart des compagnies d'assurance déclinent la possibilité d'assurer un certain nombre de risques jugés trop importants ou tout simplement hors limites, mérite de poser la question du lien entre l'acceptabilité des risques et leur légitimité. Nous avons vu que la logique de l'assurance arrivait à un problème lorsque l'incertitude

prenait trop de place et que les évènements se trouvaient déconnectés de leurs conséquences. Si l'on considère le risque majeur au sens de Laufer (Laufer, 1993), il semble déterminant que celui-ci, échappant à toutes limites, remette en cause les fondements même de la théorie de l'assurance en battant en brèche le système de représentations des acteurs.

Le risque « ordinaire » peut être représenté avant la réalisation de l'évènement par un couple probabilité/impact, existant et mesurable. Il entre donc bien dans le paradigme de l'assurance tel que le présente Ewald. La réalisation du risque n'empêche pas de se le représenter dans le même cadre de référence. Celui-ci est fondé sur le système de légitimité de la société qui établit, à l'aide de systèmes de représentations fondés sur les connaissances scientifiques – de conserver dans la société rationnelle légale, la séparation entre la nature et la culture (Laufer, 1993). La science ici permet de déterminer une certaine métrologie du risque et d'en retrouver les causes tout en évaluant les conséquences. C'est-à-dire que la science permet de produire des représentations qui pourront sous-tendre l'action. C'est en cela que le risque ordinaire peut être considéré comme légitime. Sa réalisation entre dans le système de représentations des acteurs et, de fait, dans le système de légitimité auquel il fait référence.

Le risque majeur est au contraire tellement important et différent qu'il ne trouve plus de valeur dans le système de représentations des acteurs, ce qui provoque l'effondrement de celui-ci accompagné de l'effondrement du système de légitimité de la société. Dans ce cadre, les situations à risques majeurs, ne peuvent être considérées comme acceptables. Elles revêtent une caractéristique d'inacceptabilité du moment où elles détruisent les fondements même du système de légitimité de la société.

Nous avons donc pu établir un lien entre l'acceptabilité des situations à risques et leur légitimité sociale. Les situations d'incertitudes deviennent donc par là même inacceptables si par leur nature, elles remettent en cause les fondements de la société rationnelle légale. Comment appréhender dès lors ces situations d'incertitude, mal qualifiées, et mal évaluées ? Comment donner sens à la déconnexion entre les évènements et l'espace de leurs conséquences ? Comment prendre en compte dans la

gestion des risques les implications de l'action collective et tenter de faire face à la crise des représentations que nous avons largement évoquée ? Nous allons voir maintenant qu'une réponse possible à ces questions réside dans l'élargissement de la notion de situation en gestion vers les environnements risqués.

#### **2.4.4 Un nouvel espace de mesure pour l'acceptabilité**

Lorsque l'on considère uniquement les événements, leur fréquence et leur probabilité, et que ceux-ci sont mal définis, on ne peut se forger une idée correcte de l'acceptabilité de ses attributs. En effet, nous avons vu que ceux-ci étaient tributaires des représentations que l'on pouvait faire de la situation. Celles-ci dépendaient de la nature des collectifs impliqués par les conséquences des actions menées dans la situation. L'introduction de la notion de situation à risques permet dès lors d'évaluer en terme d'acceptabilité non pas un événement isolé mais un ensemble d'événements et surtout un ensemble de conséquences. La décision d'agir ne se prend plus seulement lorsque l'acceptabilité d'un événement est insuffisante mais quand celle de la situation et donc des actions qui y sont engagées sont inacceptables. L'acceptabilité n'est plus une mesure fondée sur un seul événement qui peut interagir avec d'autres mais l'appréhension par les acteurs d'un ensemble agrégé d'événements aux relations causales indéterminées et aux conséquences incertaines.

Dès lors, c'est la première qualification de la situation à risques considérée qui va permettre aux acteurs de construire une représentation propice à la mesure du niveau d'acceptabilité. Celui-ci n'est alors plus donné, mais variable d'une part, en fonction des connaissances construites dans la situation et d'autre part, en fonction des acteurs impliqués dans la perception et l'élaboration de sa représentation. La construction du niveau et de la mesure de l'acceptabilité de la situation ne peut donc pas se faire par l'identification d'événements et plus encore de leurs espaces de conséquences ou de probabilités mais bien dans une démarche de conception de l'espace d'action qui émerge entre les événements, les actions et les conséquences à évaluer. Cette tâche de conception des situations à risques est à notre sens l'étape primaire de la gestion des risques. Or, pour aborder cette question nous devons nous intéresser à ce qui permet de

déclencher l'action collective en gestion des risques et de ce fait de l'existence ou de l'élaboration d'actions orientées vers la maîtrise de ces situations. Pour pouvoir agir sur les risques, il faudra donc pouvoir gérer les situations.

Nous pourrions alors distinguer deux types de situations. D'une part, les situations à risques gérables c'est-à-dire dans lesquels on pourra mettre en œuvre des modes d'action visant à la réduction des risques. Et d'autre part, des situations à risques ingérables qui échapperont au domaine d'actions possible de l'acteur. On voit dès lors que la distinction entre risques externes et risques internes dressée par Amalberti doit être amendée par cette typologie des situations afin de prendre en compte la capacité ou non d'agir de l'acteur face aux situations à risques. Or, la crise de la représentation que nous avons tenté de préciser précédemment rend encore plus ardue la détermination de l'existence d'outils de gestion des risques. En ce sens, il s'agit ici de doter les acteurs de moyens d'action et de reconstruction des représentations des situations à risques.

Nous avons vu que la notion de risque, malgré son usage courant, était une notion complexe et polysémique. La nature des événements considérés, l'étendue des espaces d'action désignés sont, en effet, autant d'éléments qui rendent incertaine et difficilement saisissable la notion de risque. Dès lors, nous avons montré qu'il fallait accepter de sortir d'une optique principalement axée sur l'évènement pour s'intéresser à des situations de gestion qui rendent compte à la fois des interdépendances entre les événements mais aussi des aspects collectifs qui existent nécessairement lorsqu'on étudie les risques. Nous avons vu, enfin, que la notion d'acceptabilité des situations à risques était déterminante dans la définition des représentations nécessaires à la mise en œuvre d'action en gestion des risques. L'acceptabilité des situations permet, de plus, de déterminer la légitimité des actions menées pour corriger ou éviter les événements redoutés par les acteurs de l'organisation. Or, ce sont justement les actions en gestion des risques qui découlent de ces différences de qualification des situations à risques. Il nous faut donc nous intéresser à la nature des modes d'action disponibles dans les situations de telle manière à mettre en évidence leurs atouts et leurs limites face aux problèmes de construction des représentations dans les situations à risques.