

Nous avons vu que la question de la représentation dans la gestion du risque est fondamentale dès que les acteurs envisagent d'agir. Nous verrons que la question de la représentation est aussi présente dans la formulation des modes d'actions en gestion des risques. Nous nous intéresserons ainsi aux objets sur lesquels portent les actions en gestion des risques et nous verrons en quoi ces actions induisent aussi des perturbations dans les représentations des situations formulées par les acteurs (3.1). Nous verrons ensuite, que la gestion des risques doit faire face aujourd'hui à de nombreux problèmes qui peuvent être ramenés aux limites et aux difficultés de construction des représentations. Une typologie des travaux de recherche en gestion des risques permet de faire apparaître les limites de la représentation des situations à risques comme un problème majeur, tant au niveau théorique qu'au niveau pratique de ce champ de recherche (3.2).

### **3.1 GERER LES RISQUES : DE L'EVENEMENT A LA SITUATION**

Nous avons défini les risques. Reste à savoir ce qui concerne la gestion de ces risques. Quels objets gère-t-on ? Quels modes d'action met-on en place pour éviter – ou se protéger contre – des situations collectives porteuses de risques ? Nous allons voir, tout d'abord, que le déclenchement de l'action en gestion des risques est directement lié au caractère acceptable ou non de la situation considérée (3.1.1). Mais une fois défini l'intérêt d'agir dans une situation, il faut pouvoir mettre en œuvre des moyens pour réaliser les actions en gestion des risques. Les situations à risques pourront alors être gérables ou non (3.1.2). Enfin, nous verrons que les limites de la représentation, qui étaient sous-jacentes aux définitions des risques admises traditionnellement dans la littérature, induisent aussi des difficultés pour élaborer des actions dans les situations à risques (3.1.3).

### **3.1.1 Déclenchement de l'action dans les situations à risques inacceptables**

Les actions sont entreprises généralement si les situations sont jugées inacceptables par les acteurs. Dès lors, l'acceptabilité semble être le facteur principal de déclenchement de l'action. Nous avons vu que le droit permettait de refléter l'inacceptable du point de vue du législateur (Noiville, 2003). Celui-ci crée de nouvelles lois à partir de conséquences d'accidents. Retracer les évolutions du droit conduit donc à préciser la prise en compte d'objets comme faisant partie de situations à risques. Ainsi, la formulation dans le droit des préoccupations de protection de l'environnement (Lascoumes, 1994) permet de construire une histoire de l'acceptabilité sociale des risques. Le plus souvent, les règles caractérisant l'acceptabilité de la situation suffisent à donner les modes d'actions permettant d'éviter les événements redoutés.

Mais qu'en est-il lorsque aucune règle n'existe pour caractériser une situation ? En effet, comme les systèmes de règles sont fatalement incomplets, il existe toujours des situations qui ne sont pas prises en compte. Il en résulte que l'action en gestion des risques devient plus ardue et nécessite une mise en forme préalable – ou une représentation – de la situation rencontrée afin de pouvoir mettre en œuvre les actions pour éviter les risques.

Dans le cas de situations très incertaines, le gestionnaire se trouve dans l'impossibilité de qualifier l'acceptabilité de la situation. La première tâche de gestion des situations à risques sera dans ce cadre un effort de qualification et d'acquisition de connaissances sur la situation et sur les interactions qu'elle peut engendrer. Plus précisément les acteurs devront être en mesure de dresser une représentation de la situation de manière à concevoir des outils adaptés à la gestion des risques. Ce point est d'autant plus intéressant pour la gestion, qu'il est renforcé par la dimension collective de la situation, et par la manière dont sont élaborées les représentations par les acteurs en présence.

Nous allons, maintenant, montrer que certains modes d'action existants ont pu être décrits dans la littérature. Puis nous verrons en quoi il existe aujourd'hui des limites à la

représentation et comment celles-ci nous incitent à penser autrement la question de l'action collective dans les situations de risques.

### **3.1.2 Les situations à risques gérables ou ingérables**

Les situations à risques sont de deux types différents au regard de l'action collective. On pourra distinguer en effet les situations gérables de celles qui ne le sont pas. Nous avons vu que le concept de situation était fécond pour analyser la capacité des acteurs à forger, en agissant, le sens de celle dans laquelle ils sont plongés. Dans les situations à risques, la capacité d'action de l'acteur va dépendre des moyens dont il dispose pour parvenir à ses objectifs. Les acteurs peuvent alors se trouver dans une situation où aucune action de leur part n'entraînerait l'évitement de l'évènement redouté. Il n'existerait alors, dans la situation, aucun moyen d'action utile dans la lutte contre le risque considéré. Celle-ci porte alors en elle un risque externe au sens d'Amalberti qui tend à la réalisation de l'évènement quelque soit les actions menés par les acteurs. Un tremblement de terre en milieu urbain, par exemple, ne peut être empêché par les acteurs. Ceux-ci pourront, à défaut de pouvoir l'éviter, en atténuer les conséquences, par la construction d'immeubles parasismiques.

Si l'on considère maintenant le cas d'une maladie incurable, on envisage la situation sous un aspect déterministe : celle-ci aura une issue fatale. Dans ce cas, la marge de manœuvre des acteurs est faible. On parlera de situation à risques non gérables, puisque les moyens d'action dont disposent les acteurs ne permettent pas de modifier substantiellement les paramètres de la situation, ni d'agir pour sortir par l'action, l'évènement de la zone de dangerosité définie au préalable.

### **3.1.3 L'action en gestion des risques face aux limites de la représentations**

Nous avons montré que les représentations, que peuvent générer les acteurs d'une situation, dépendent à la fois de l'existence d'outils de mesure qui structurent leur

système représentatif, mais aussi des actions et des outils disponibles qui peuvent modifier les situations sans que ces évolutions n'apparaissent aux yeux des acteurs. La question des représentations est alors déterminante pour l'action. En effet, sans représentations, les acteurs sont incapables de définir l'objet sur lequel agir. L'action qui est donc sans objet devient impossible.

Karl Weick décrit des situations où justement les représentations s'effondrent et empêche les acteurs d'agir. C'est le cas des pompiers de l'accident de Mann Gulch qui n'arrivent plus, à obtenir avec les éléments disponibles dans la situation des représentations en harmonie avec la réalité qu'ils vivent (Weick, 1993). Dans ce type de situation, on note que les acteurs se trouvent dans l'incapacité à exprimer ce qu'ils vivent, comme si le langage disponible dans la situation ne permettait pas de se représenter correctement les événements qui s'y produisent. C'est effectivement le cas dans de nombreux épisodes « cosmologiques » (Weick, 1985 1996) où le langage n'est plus à même de supporter la construction des représentations. Les acteurs se trouvent alors dans l'incapacité d'agir, c'est-à-dire de concevoir des actions en adéquation avec la situation considérée.

Un autre problème impliquant représentations et actions est déterminant pour une étude gestionnaire des situations à risques. Dans des situations régulées, les représentations sont induites directement par les systèmes de règles qui s'imposent à l'ensemble des acteurs. Cependant, il arrive assez souvent que l'environnement de la situation évolue. Dès lors, les systèmes de règles qui supportent les représentations doivent être capables d'évoluer de manière à éviter que les actions ne sortent de l'espace de maîtrise ainsi défini. Cela suppose d'une part, que le langage des instruments de gestion en place rende possible cette évolution. Et d'autre part, que ce langage produise des représentations cohérentes avec la réalité de la situation et cohérentes entre les différents acteurs. Or, tout langage est polysémique ce qui rend le partage des représentations essentiel pour le pilotage de l'action dans les situations à risques. Le langage en tant que support des représentations est donc déterminant à notre sens pour la définition et le déploiement de l'action collective.

La mise en évidence de ces différentes limites de la représentation et donc de l'action collective, devrait donc être l'un des points central de discussion de la littérature sur les risques. Nous allons voir que cette approche n'est développée qu'en marge d'autres considérations par les chercheurs en gestion des risques.

### **3.2 LA GESTION DES RISQUES FACE AUX LIMITES DE LA REPRESENTATION**

Nous allons voir dans un premier temps comment s'articulent les travaux existants en gestion des risques au regard de la problématique des limites de la représentation (3.2.1). Nous verrons ensuite sur quels présupposés et quelles hypothèses reposent ces études (3.2.2). Nous montrerons enfin, que la plupart de ces travaux laissent ne peuvent rendre compte d'une part non négligeable des situations à risques car ils ne s'intéressent pas à un type pourtant très courant de crise de la représentation, qui est invisible (3.2.3).

#### **3.2.1 Quelques régimes d'action issus de la littérature dans les situations à risques**

Les auteurs de la littérature sur les risques rattachent leurs analyses à des types de modes d'action dominants qui peuvent être identifiés comme un régime d'action collective qui découle de la règle (3.2.1.1), comme des actions déviantes par rapport au système de règles (3.2.1.2) ou encore, comme des actions collective dans l'antagonisme (3.2.1.3).

##### **3.2.1.1 Les modes d'action collectives suivant les systèmes de règles**

La gestion traditionnelle des risques implique une régulation forte des situations à risques pour contraindre et limiter les comportements des acteurs afin d'éviter un évènement redouté. Les modes d'actions qui s'imposent dans ce paradigme sont donc assez simples. Tout d'abord, identifier les situations pour rendre actionnables les

éléments générateurs de risques. Puis, mettre en œuvre avec les moyens dont on dispose des actions visant à traiter ou terminer les risques ainsi identifiés. Les acteurs sont donc censés appliquer la règle à la lettre de telle manière à évacuer ou maîtriser les risques.

Pour Perrow, les organisations complexes peuvent être représentées comme des systèmes techniques inter reliés et interpénétrés suivant des règles de fonctionnement et de sécurité qui sont propres à chacun des sous-systèmes de l'organisation (Perrow, 1984). Bien que les acteurs respectent ces règles de fonctionnement, la complexité du système induit des interdépendances et des effets non attendus dans le système. De plus, le fort couplage, qui peut exister dans ce type d'organisation, induit une contagion à d'autres sous-systèmes et des résultats non attendus. Il en résulte que toute action dans un tel système est vouée un jour ou l'autre à dégénérer en un accident grave mettant à mal l'organisation, elle-même. Ajouté à cela, et en vertu de la notion de *variété requise* (*requisite variety*), Perrow indique qu'il est fort peu probable qu'un quelconque acteur soit capable de récupérer la situation et cela à cause des carences latentes en termes de représentation que ceux-ci accusent.

Au contraire, les chercheurs de l'école de Berkeley sur les High Reliability Organizations (HRO) partent du constat de Perrow et montrent qu'il peut exister des modes d'action collective qui permettent à certaines organisations à hauts risques d'atteindre un niveau de fiabilité inégalé. Les organisations hautement fiables élaborent des règles qui permettent aux acteurs d'avoir un niveau de vigilance supérieure à ceux obtenus dans les organisations normales (Roberts, 1990; Roberts et al., 2001). Ces règles consistent à éradiquer l'ignorance, pour réduire les coûts engendrés par les échecs, et à communiquer de façon ininterrompue sur l'activité de l'organisation. Ces organisations créent des redondances et chacun sait qu'il ne sait pas tout. La simulation est utilisée pour entraîner les acteurs à réagir dans les situations non standards. Elles montrent une gestion du collectif relativement participative et développe des cercles de réflexions autour de la notion de sécurité. Enfin, elles présentent des managers qui donnent aux acteurs, par l'expression de leur intention stratégique (Hamel & Prahalade, 1994), une représentation unifiée de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Les HRO édictent donc bien des règles qui doivent être suivies par l'ensemble des acteurs. Cette condition est nécessaire à l'atteinte d'un niveau de fiabilité optimal.

### 3.2.1.2 Les modes d'action de la déviance par rapport aux systèmes de règles

D'autres chercheurs se sont intéressés à toutes les situations où la règle n'est plus respectée, où la déviance par rapport aux règles existe et a des conséquences sur les situations considérées. La recherche et l'analyse des déviations par rapport à la règle peuvent prendre alors deux formes. D'un côté l'analyse passera par l'étude du comportement des acteurs individuellement dans la situation. C'est l'approche retenue par les ergonomes et les psycho-ergonomes. L'idée est de regarder comment les acteurs dévient sciemment ou non par rapport à la règle. René Amalberti observe que la plupart des pilotes, auxquels il fait passer un test sur simulateur, ne passent pas en commandes manuelles après la constatation d'une panne de la gestion automatique de la manette des gaz. Il observe aussi comment les pilotes raisonnent et justifient leurs choix de ne pas observer la règle (Amalberti, 1997).

Une approche collective, ensuite, montre comment il est possible que le respect d'une ou de plusieurs règles soit oublié par l'ensemble des acteurs lors de la prise de décisions importantes. C'est ce que Diane Vaughan analyse dans son étude sur l'explosion de la navette Challenger (Vaughan, 1996 1997). Elle parle alors de « normalisation de la déviance » où la manière dont les ingénieurs, du fait de la pression du collectif et de l'organisation, ne parviennent pas à affirmer qu'il pourrait y avoir un risque d'explosion de la navette spatiale lors d'un lancement par basses températures. Ils continuent donc à agir normalement jusqu'à en oublier l'existence même de ce risque. Elle décrypte les processus organisationnels et collectifs qui conduisent à la décision de lancement de la navette alors que l'ensemble des savoirs disponibles conduiraient naturellement à la décision d'ajourner le lancement. Toute cette analyse s'appuie sur des règles de comportement collectif et organisationnel existants à la NASA et que doivent respecter l'ensemble des acteurs. Elle montre comment ces règles peuvent devenir contradictoires dans une organisation où les populations d'acteurs sont très différentes et produisent, malgré eux et du fait de l'organisation, des comportements déviants par rapport aux systèmes de règles.

### 3.2.1.3 Les modes d'action collective dans l'antagonisme

La question que se posent d'autres chercheurs est de savoir quels sont les modes d'action qui permettent de faire émerger les situations en tant que situations à risques. Ces chercheurs s'intéressent aux collectifs et plus précisément aux modes d'action du groupe pour faire émerger les menaces à la société civile. On se place ici dans une approche où la situation générale est celle de l'ignorance ou de la quasi ignorance, c'est à dire de carence de savoirs sur la situation. Dans ce cadre, les notions significatives seront celle d'alertes (Chateauraynaud et al., 1999) se formant autour de controverses (Lascoumes, 1994) ou de conflits d'intérêt politiques (Gilbert, 2003). Les situations de risques, ici, ne se stabilisent qu'à partir de la perception et donc des représentations que peuvent en avoir les acteurs. Lorsque les représentations s'effondrent alors, les situations à risques deviennent indéterminées et la place est laissée au débat public (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2001). C'est du débat public que doivent émerger de nouvelles formes de représentations qui permettront l'élaboration de nouvelles formes d'actions publiques. On notera que dans ces cas, l'inacceptabilité perçue collectivement par les groupes, qui détiennent le pouvoir de décision, déterminera le moment et les moyens de la mise en œuvre de l'action publique.

### 3.2.2 Présupposés et hypothèses des approches évoquées

Nous allons voir que malgré l'intérêt de ce type d'analyse, nous ne devons pas oublier qu'elles reposent sur des hypothèses fondatrices limitatives. Les régimes d'action collective décrits présupposent par exemple, tout d'abord, que les événements risqués soient visibles, repérables par les acteurs ou tout simplement générateurs de conflits. Or, si une situation ne crée pas de controverse, n'est pas saillante aux yeux des acteurs aucune action collective pourra être engagée. Il faut, ensuite, que la situation à risques soit perçue comme suffisamment inacceptable par les acteurs ou les groupes d'acteurs concernés. Or, il peut subsister des variations assez fortes entre les différents groupes d'intérêts. La question n'est finalement pas de savoir si la situation est

inacceptable, mais plutôt de savoir pour qui elle est inacceptable. L'exemple du skieur hors piste, que nous avons déjà exposé, permet d'illustrer ce problème de référentiel au sujet de l'inacceptabilité de la situation. Dans une approche juridique, on désignera de telles situations comme inacceptables si le droit le définit comme tel. Ce dernier s'élaborant au gré des débats et des jurisprudences sur le sujet. A ce titre le dossier de l'amiante est assez caractéristique de la manière dont on peut percevoir les incertitudes relatives à la représentation des situations considérées (Chateauraynaud et al., 1999). Enfin, une autre hypothèse limitatrice importante est le fait qu'il existe des moyens d'action disponibles pour agir sur la situation considérée. C'est-à-dire que, *de facto*, la situation est considérée comme une situation à risques gérables. La question de l'absence ou de l'inadéquation des moyens à la situation est évacuée.

Pour finir, ces régimes d'action et leur analyse présupposent de manière assez forte la stabilité des situations considérées – c'est-à-dire une stabilité des représentations – au moins pour les deux premières classes de régimes d'action collective. Or, nous avons vu que l'action collective en elle-même était génératrice de perturbations et d'évolutions de la situation qui rendaient les actions elles-mêmes non linéaires quant à leurs résultats. Cette manière de penser la question des risques pose problème, car elle cristallise les limites que nous avons pu noter aux systèmes de représentations des situations à risques. C'est pourquoi pour pouvoir repenser la gestion des risques il importe de pouvoir concevoir une nouvelle topologie des situations à risques qui s'appuierait sur l'axiomatique de l'évènement qui fonde la gestion traditionnelle des risques tout en l'élargissant à l'organisation et à l'action collective.

### **3.2.3 Existence de deux types de crises de la représentation**

Cette littérature élabore des résultats qui se préoccupent essentiellement d'un certain type de crise de la représentation. En effet, la littérature rend bien compte de l'ensemble des phénomènes sensibles aux yeux des acteurs. Ce type de crise de la représentation l'est effectivement parce qu'elle donne lieu à des conflits et des controverses sur la nature des objets nouveaux qui émergent.

Que cela soit une sociologie de l'alerte (Bessy & Chateauraynaud, 1995; Chateauraynaud et al., 1999) pour comprendre comment émergent ces objets nouveaux, et comment des collectifs sociaux les prennent en compte. Ou encore, la mise en place de forums hybrides (Callon et al., 2001) par exemple, les actions à mettre en œuvre pour reconstruire les représentations dans ces situations permettent une prise de décisions sur le traitement de ces objets émergents.

On appliquera soit par la jurisprudence soit par la mise en œuvre du principe de précaution des règles nouvelles en mesure de les maîtriser. Ces outils de gestion de la controverse, aboutissent en fait finalement à se mettre d'accord sur l'acceptabilité de ces événements émergents et de ce fait à revenir à une relation classique entre l'espace des événements et celui des règles.

Mais cette situation finale d'accord entre les acteurs, nous semble receler l'existence d'un danger encore plus profond. C'est celui de la crise de la représentation qui intervient lorsque tout a l'air d'être normal, qu'il y a accord sur la nature et les conséquences d'un objet émergent. Dans ce cas, la crise de la représentation reste souterraine et invisible aux yeux des acteurs masquée justement par l'accord sur l'objet de la situation. Nous pouvons ramener l'étude de la gestion de cette forme de la crise de la représentation à quelques propositions faites dans la littérature qui naturalisent ou critiquent le rôle de l'organisation dans l'obtention d'un niveau de sécurité inégalé.

Tout d'abord, nous devons parler à nouveau de l'approche des High Reliability Organizations qui note l'existence d'organisations assurant un taux extrêmement faible d'accidents et doivent donc avoir développé des routines organisationnelles propres à assurer ce niveau de fiabilité. Ensuite, le développement de la notion de résilience analysée notamment par Erik Hollnagel, qui place l'organisation dans une perspective critique où la sécurité n'est plus donnée par un agencement particulier des systèmes de règles, mais dans la capacité de ces systèmes à régénérer les représentations de manière à faire face à des nouveaux dangers (Hollnagel, Woods, & Leveson, 2006).

Cette thèse présente une autre alternative pour la compréhension et l'analyse de cette crise de la représentation invisible, qui ne porte pas directement sur les organisations,

mais plutôt sur la capacité des acteurs à reconstruire des représentations en adéquation avec les situations. Une classe de phénomènes peut y être attachée car elle pose les mêmes questions que celles posées par la crise de la représentation sans y répondre par des théories probabilistes qui sont prépondérantes dans l'analyse des risques habituellement. Il s'agit du phénomène du quiproquo.

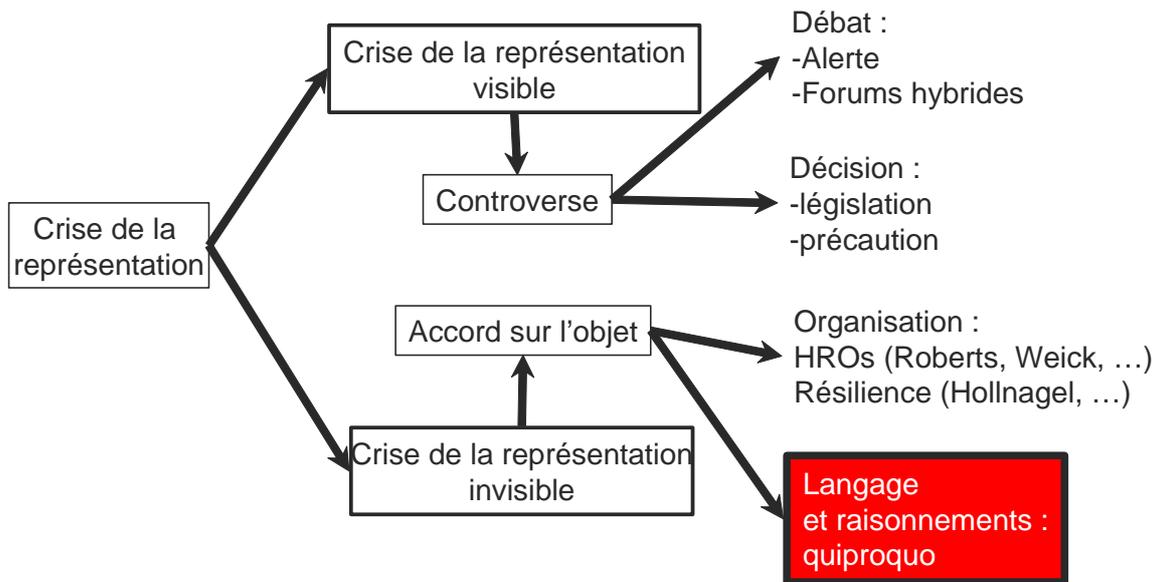


Figure 4 : crises de la représentation visible et invisible