
CONDITIONS A DE NOUVEAUX MODELES POUR LA GESTION DES RISQUES AUJOURD'HUI

Nous avons vu dans la première partie de ce chapitre en quoi les représentations des situations à risques pouvaient induire des modes d'action particulier selon les moyens d'action existants et la connaissance que les acteurs peuvent construire des situations. Nous allons voir maintenant qu'il existe un lien fort entre la construction des représentations des situations à risques et l'élaboration d'instruments de gestion des risques et notamment lorsqu'il n'est plus question de gérer des risques, mais d'agir en situation d'incertitude. Pour aborder cette question, il nous paraît important de revenir sur des modes d'action classiques mais très complexes et polysémiques. Nous analyserons, tout d'abord à ce titre, la notion de précaution qui est récurrente lorsqu'on s'intéresse à la question de la gestion des risques (2.1). Cependant, nous verrons ensuite que la précaution telle que nous l'avons abordée dans un premier temps, cantonnait notre étude à un cadre encore quasi-positiviste qui ne nous permettait de prendre en considération que des moyens d'action peu explicites en situation d'incertitude (Dupuy, 2002). Dès lors, nous aborderons, enfin, la question de la nature des incertitudes que l'on peut rencontrer dans les situations et qui contribuent à perturber les représentations des acteurs (2.2).

2.1 PROCESSUS D'EXPLORATION ET MAITRISE DE L'IGNORANCE

En l'absence de certitude quant aux situations, on pense souvent à mettre en application le principe de précaution. Celui-ci qui pourrait être défini comme mettre tout en œuvre pour agir au mieux dans des situations mal connues et pétries d'incertitude (Kourilsky & Viney, 1999). L'idée du principe de précaution étant d'agir dans le sens d'éviter un danger potentiel tout en accélérant la recherche sur le danger en question afin d'en atténuer l'incertitude. De plus, il s'agit d'agir sans certitude scientifique, sans avoir pu étudier toutes les dimensions de la situation. Il s'agit dès lors de fonder son jugement sur une science suffisamment fiable pour éviter de prendre une décision inadéquate (Henry & Henry, 2003). C'est-à-dire fonder sa décision sur l'îlot de

connaissance que les acteurs ont pu faire émerger. Ils agiront dès lors de manière à étendre à partir de chaque îlot les connaissances dont ils disposent à son propos.

Nous pouvons dès lors amender le modèle que nous avons développé précédemment afin d'y faire apparaître la précaution. Elle permet de commencer à gérer des situations à risques considérées a priori comme inacceptable dans l'état de la science présent, puisqu'elle concerne le traitement ou en tous les cas la prise en compte des risques potentiels (Kourilsky et al., 1999). Par contre il nous faut faire apparaître un continuum entre les situations ingérables et les situations gérables en introduisant la notion d'adéquation de l'action avec la situation. Ainsi, nous pouvons faire apparaître des actions, tel que la mise en œuvre du principe de précaution au sens de Kourilsky et Viney, qui implique de tout faire pour « *agir au mieux* » dans les situations d'incertitude (p 8). Les actions en précaution en tant qu'actions à concevoir ne peuvent être parfaitement adaptées au traitement de situations mal connues. Plus précisément, la conception de la situation au sens où peuvent l'entendre Schön (Argyris et al., 1996) ou Weick (Weick, 1995), n'étant qu'en devenir, la mise en œuvre d'outils de gestion de ces situations empruntera nécessairement des techniques connues remaniées par rapport aux connaissances disponibles. C'est le faire comme si nous étions dans une situation à risques bien définie. On introduit ici de l'incertitude sur l'adéquation des moyens à la situation ce qui permet de mettre en exergue la notion d'efficacité de l'action de précaution. Dès lors le tableau précédent, qui croisait l'acceptabilité avec la gérabilité des risques devient :

| | Situation à risques acceptable | Situation à risques inacceptable |
|---|--|---|
| Situation à risques gérable | On ne fait rien. | Gestion traditionnelle des risques. Ex : méthodes AZOP, IDER, utilisation d'EPI, etc... |
| Incertitude sur l'adéquation des moyens d'action à la situation | | Application du principe de précaution |
| Situation à risques ingérable | C'est la nature. On ne fait rien. Fatalité, ex : maladie incurable | risque majeur (Laufer) ou contradiction majeure dans la société |

Tableau 3: typologie des situations à risques et des modes d'action en gestion des risques

On remarque qu'à nouveau, les modes d'action dans les situations à risques que nous avons pu mettre en évidence, ne permettent pas de mettre en lumière la façon dont les acteurs sont en mesure de gérer l'incertitude qui émaille les situations dans lesquels ils évoluent. On note toutefois qu'envisager le principe de précaution comme un mode d'action à part entière tel que le pense Kourilsky et Viney dans leur rapport au premier ministre permet de s'extraire d'une vision immobiliste de ce même principe. Or, c'est cette vision du principe de précaution qui a été mis en avant dans le passé en opposant presque systématiquement la précaution à l'esprit d'entreprise, c'est à dire à la prise de risques. Il nous faut donc nous poser la question des nouveaux modèles de la gestion des risques aujourd'hui.

Les nouveaux paradigmes liés aux situations, et donc à la crise des représentations implique donc une crise de l'action collective qui met à mal l'action dans les situations d'incertitude. Nous venons de voir que dans certaines situations il existe des moyens d'action relativement efficaces pour contrevenir à cette double crise. Il reste cependant de nombreuses situations qui perturbent toujours autant la gestion des situations à risques et la construction de leur représentation par les acteurs.

2.2 INTERDEPENDANCES ENTRE LES MOYENS D'ACTION ET LA REPRESENTATION DES SITUATIONS A RISQUES

Comment s'organisent les acteurs pour agir à travers les crises de la représentation et de l'action collective ? Nous allons voir plus précisément que les incertitudes qui pèsent sur les situations perturbent précisément les leviers de l'action collective et mettent à mal la construction des représentations. Les modes d'actions qui en découlent sont donc nécessairement problématiques au regard de la maîtrise de ces situations qui viennent aux limites des situations à risques traditionnelles. Nous allons, maintenant, analyser quelles peuvent être ces incertitudes et leurs conséquences sur les situations. Nous aborder deux types d'incertitudes rencontrées couramment dans les situations à risques. Nous allons voir tout d'abord que la notion d'acceptabilité induit des perturbations sur la construction des représentations, que ne sont pas capable de corriger les perceptions croisées des acteurs en situations (2.2.1). Nous verrons ensuite que de nombreuses incertitudes découlent de l'existence de moyens d'action dans la situation (2.2.2).

2.2.1 Incertitudes dans l'acceptabilité des risques

Nous avons déjà évoqué le fait que la notion d'acceptabilité des risques était une notion relative à un individu ou un groupe social. Pour pouvoir aller un peu plus loin il nous faut préciser les paramètres qui induisent de l'incertitude dans la mesure de l'acceptabilité des situations à risques. Tout d'abord, de nombreuses incertitudes sont relatives à l'information disponible dans la situation pour la société civile (2.2.1.1). Ensuite, nous verrons que ces incertitudes en induisent d'autres liées à la perception des acteurs dans les situations à risques (2.2.1.2).

2.2.1.1 Acceptabilité des situations à risques et information de la société civile

Nous avons déjà abordé ce point, mais il faut préciser à ce stade notre propos. La plupart des auteurs s'accordent pour penser que la notion d'acceptabilité n'est pas aussi

précise qu'il y paraît au premier abord. Le processus d'acceptation des situations à risques est loin d'être linéaire et dépend par de nombreux aspects de la façon dont les populations concernées appréhendent les signaux provenant de la situation à risques. Certains sociologues décrivent à cet égard un accroissement de la sensibilité scientifique et technique de la société civile. Dès lors, les situations d'incertitude viennent perturber des populations, qui aspirent à une interprétation scientifique des phénomènes dans lesquels ils sont plongés. Cette attitude, qui découle d'une posture quasi-positiviste, ne fait que rendre plus fort le rejet de l'incertitude dans les situations. Dès lors, la société civile impose souvent l'obligation d'un risque zéro comme norme dans la gestion des affaires humaines (Beck, 2001). D'autres chercheurs montrent que face à ce paradoxe – augmentation de l'incertitude et pourtant obligation de risque zéro – les acteurs ont tendance alors à interpréter le principe de précaution, non comme un vecteur de l'action mais comme un prétexte à l'évitement ou à l'immobilisme (Dupuy, 2002; Godard, 1997 2003; Godard & Lagadec, 2002; Guilhou & Lagadec, 2002; Henry et al., 2003; Jonas, 1990), tendant alors à les plonger dans un désarroi encore plus profond. Il en résulte que les situations d'incertitude peuvent être caractérisées dès leur apparition d'inacceptables, alors même que les connaissances disponibles ne sont pas encore construites.

2.2.1.2 Incertitudes liées à la perception des situations à risques

A contrario, la révélation d'une situation à risques, quant à son acceptabilité, nécessite de s'intéresser à la perception que la société civile peut en avoir. Certaines situations que l'on pourra juger *ex post* terriblement inacceptables peuvent se voir traitées avec indifférence, car la société civile n'est pas en mesure de s'emparer de la problématique ou plus précisément de faire vivre l'alerte qui en résulte (Chateauraynaud et al., 1999). Dès lors, pour qu'une situation à risques puisse être considérée au regard de son acceptabilité, il est nécessaire, selon ces auteurs, que de celle-ci émergent une ou plusieurs alertes qui stigmatiseront la situation en tant que potentiellement dangereuse. Or, ceci découle d'un processus assez sinueux à la fois de conformation de l'information sur la situation, sur le porteur de cette information ainsi que sur son

réceptacle – à savoir l’opinion publique. Cela rejoint la thèse de Laufer qui décrit la place centrale de l’opinion publique et de la société civile dans l’identification des risques en tant que risques majeurs (Laufer, 1993). Plus encore, il faut à la fois que le tireur de sonnette d’alarme soit crédible et que la société civile soit en mesure d’accueillir cette information et de la prendre au sérieux (Claveau & Séville, 2004). C’est en cela qu’il existe une forte incertitude quant à la prise en compte des opinions exprimées par les « *prophéties de malheur* » ou encore par un certain catastrophisme en guise d’attitude de précaution (Dupuy, 2002). Le problème n’est plus alors de concevoir l’accident mais d’en assurer la communication au sein de l’organisation ou de la société civile (Laufer, 1993; Llory, 1999). Or, donner la parole aux fomenteurs de doutes n’est pas toujours une posture tenable dans le modèle quasi-positiviste dans lequel semblent évoluer les acteurs.

Les médias ont donc une importance cruciale dans l’émergence d’un continuum entre acceptable et inacceptable. Selon Laufer (Laufer, 1993), les médias jouent un rôle majeur dans la constitution des risques majeurs et dans la qualification des situations d’incertitude et ce de deux manières : « soit par la place qu’ils donnent à certaines catastrophes, soit par l’écho qu’ils donnent à certaines inquiétudes » ((Laufer, 1993) p 28). Plus encore, « la médiatisation du risque peut-être prise comme mesure directe de sa nature de risque majeur » (p 28, *idem*). Les médias introduisent de l’incertitude dans la façon dont les situations à risques peuvent être perçues. Leur importance est donc vitale pour faire émerger la conscience d’une situation à risques. Dans ce cadre, les acteurs qui disposent d’une information particulière sur la situation devront pouvoir créer les conditions de son passage dans le domaine public. A ce titre, ceux que certains auteurs appellent les tireurs de sonnette d’alarme, introduisent à la fois un biais dans le jugement sur l’acceptabilité des risques, ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour modifier la situation (Chateauraynaud et al., 1999; Claveau et al., 2004). Nous allons donc nous intéresser maintenant aux incertitudes portant sur les moyens d’action dans les situations.

2.2.2 Incertitudes quant aux moyens de gestion des situations

Nous pouvons ici distinguer deux grands types d'incertitudes qui viennent perturber l'action dans les situations à risques. Nous distinguons d'une part, les incertitudes liées à la crise des représentations dont nous avons signalé l'importance précédemment (2.2.1.1) et d'autre part, des incertitudes liées indirectement aux précédentes qui concernent la capacité des acteurs à refonder leurs systèmes de représentations (2.2.2.2).

2.2.2.1 Incertitudes liées à l'instabilité chronique des situations à risques et de leurs représentations

- *Instabilité des systèmes de règles appliqués dans ces situations*

La plupart des organisations s'appuient sur des systèmes de règles qui permettent de régir les actions des individus et des groupes en son sein. Pour faire apparaître les incertitudes liées à ces systèmes de règles dans les organisations, il nous faut envisager de les modéliser au regard des actions que peuvent mener les acteurs dans les situations à risques. Dans ce cadre, il nous faut nous intéresser à ce que peut être une stratégie de sécurité.

Considérons tout d'abord, un danger D . Celui-ci peut être décrit par les deux dimensions que nous avons déjà évoquées et qui découlent de la définition désormais traditionnelle des risques : l'évènement, sa probabilité et ses conséquences. Plus précisément, nous envisagerons le premier de ces attributs comme une fonction de connaissance sur le danger que nous noterons $D \mapsto K(D)$. Quant à la deuxième dimension, on pourra la définir comme une fonction de gravité du danger : $D \mapsto G(D)$. Une stratégie de sécurité peut être décrite comme un ensemble de règles maximisant la fonction K , tout en minimisant la fonction de gravité du danger G .

Si nous envisageons la situation considérée d'un point de vue quasi-positiviste, on peut rapidement conclure à la complétude du système de règles ainsi mis en place. En

effet, on considèrera que l'on peut connaître tout ce qui est nécessaire au sujet du danger *D*, ainsi que sur l'évaluation de sa gravité. De ce fait le système de règles est constitué de manière à pouvoir parfaitement annihiler le danger considéré.

Or, la création d'un système de règles ne peut qu'entraîner des perturbations sur la situation à risques. La mise en place de la stratégie de sécurité va donc créer à la marge un danger annexe qui échappera au système de règles initial. Il résulte de l'introduction d'un nouveau système de règles dans la situation, une maîtrise au moins partielle du danger initial, mais aussi un produit, lui aussi partiellement connu, de la situation avec les actions conformes aux règles.

Chaque rectification ou simplement amendement du système de règles entraîne nécessairement un produit qui est un danger nouveau. La combinaison des résidus de danger, ainsi que des différents systèmes de règles avec la situation entraîne une impossibilité de prévoir ce que pourraient être les effets d'une action dans une situation à risques (Perrow, 1984). On peut assimiler la mise en place de systèmes de règles comme un empilement de strates perturbant à la fois la situation et les actions qui y sont menées. Or, il est difficile de savoir comment ces strates interagissent entre elles et avec la situation. Cela introduit donc de l'incertitude dans les situations à risques alors même que ces dispositifs étaient censés les maîtriser. S'il peut y avoir des interactions dont les effets ne peuvent être connus avec précision, il en est de même entre les situations elle-même.

- *Instabilité des interrelations entre les situations à risques*

Nous avons abordé les incertitudes qui pouvaient être engendrées par les interactions entre les systèmes de règles et les actions menées dans les situations à risques. Mais, il existe une autre source d'incertitudes dans les situations à risques, ce sont celles qui sont créées par les interdépendances et interactions entre les situations elles-mêmes. Dans ce cadre Perrow distingue les systèmes techniques complexes de ceux qui sont linéaires (Perrow, 1984 1999). Il y définit la complexité par une série d'attributs qui caractérisent les relations entre les sous-systèmes techniques. Il note que, dans les

organisations complexes, les effets des actions sont sujets à une grande incertitude du fait de la non prédictibilité des interrelations possibles entre les sous-systèmes. Transposé à la notion de situation de gestion ou de situation à risques, ce modèle met en évidence qu'il ne faut plus considérer la situation uniquement mais d'en envisager son inscription dans un ensemble plus large de situations à risques. Perrow suggère alors qu'il faut considérer aussi l'incertitude créée par les interrelations entre la situation considérée et les situations à risques limitrophes à cette situation.

Or, nous avons vu que la topologie des évènements et par extension des situations à risques était loin d'être simple : et que de ce fait, la notion de proximité était elle-même incertaine. Mais comment peut-on expliquer que les situations puissent être inter-reliées et qu'on ne puisse pas prévoir les transformations qui en résultent ? Nous avons vu que dès que l'on sortait du cadre quasi-positiviste de la gestion traditionnelle des situations à risques, l'incertitude était la caractéristique ordinaire des situations à risques. Les acteurs n'en connaissent et n'en peuvent maîtriser qu'une sorte d'archipel. L'incertitude qui règne dans la situation considérée peut, elle-même, se combiner à d'autres situations proches ou interdépendantes. Il est alors naturel de ne pouvoir en prédire l'issue ou les effets : ces interrelations ajoutant encore à l'incertitude de ces situations.

On peut évoquer l'analyse de Diane Vaughan sur l'accident de Challenger pour caractériser l'instabilité des effets résultant d'interdépendances entre situations à risques. Au départ, on considère le risque de défaillance des « O-rings », joints des boosters de la navette assez important. Mais les acteurs finissent par incorporer cet élément comme faisant partie des éléments non actionnables des situations à risques en interdépendance avec cette situation initiale (Vaughan, 1996). En ce qui concerne ce travail, Vaughan évoque le fait qu'assez rapidement par un processus organisationnel complexe, le risque de défaillance des joints des boosters est relégué au placard de la conception. Dès lors, la situation considérée qui met pourtant en danger la fiabilité de l'ensemble du système de propulsion de la navette, n'est plus analysée comme pouvant interagir négativement sur l'intégralité du système. « La normalisation de la déviance », selon les termes de Vaughan, fait apparaître après l'évènement catastrophique des interrelations qui ont pu un jour être considérées mais qui ont progressivement disparu de l'esprit des équipes de concepteurs et des managers du projet *Challenger*.

L'étude des situations à risques nous pousse donc à amender le modèle traditionnel que nous avons exposé plus haut, en considérant que des incertitudes pouvaient intervenir à la fois dans la régulation des actions dans les situations à risques et dans les interrelations de ces situations entre elles. Nous pouvons aussi penser que ces deux cas peuvent aisément se composer pour produire à nouveau une incertitude encore plus grande. Il faut maintenant poser la question de l'incertitude liée à la capacité de la science à mettre en œuvre d'outils adéquats pour la gestion des situations à risques considérées.

2.2.2.2 Incertitudes liées à la capacité de la science à élaborer des moyens d'action sur les situations à risques

Nous avons vu précédemment que l'incapacité de la science à pouvoir discerner la nature de la culture, de ce qui est légitime ou non (Laufer, 1993), de ce qui était acceptable ou inacceptable (Henry et al., 2003) était l'un des fondement de la crise de légitimité des sociétés modernes conduisant au risque majeur. Or, cette relativité du pouvoir de la science introduit à nouveau des incertitudes quant à la définition de moyens d'action dans les situations à risques. Nous pouvons dès lors considérer des situations où il existe des moyens d'action disponibles. Leur activation est alors soumise à la décision d'agir prise par les acteurs en cas de situations à risques inacceptables. Mais les acteurs peuvent aussi faire face à des situations où les modes d'action restent à définir. Plus précisément, les situations à risques ont été qualifiées d'inacceptables par le collectif. Cela permet de porter sur la situation, la recherche de nouveaux moyens d'action. Ceux-ci sont encore en devenir, mais le fait même d'avoir qualifié la situation permet au collectif de commencer à leur faire prendre forme. A ce stade aucun acteur ne pourra dire que ces moyens d'action en devenir seront adaptés à la situation. Dans une approche positiviste de la gestion des risques, on identifiera une situation et on tentera de lui attacher des outils de gestion les plus adaptés possibles. On considère usuellement qu'il existe nécessairement des moyens d'action permettant de réduire ou d'annihiler la dangerosité de la situation. Or, ce que décrivent les auteurs sur la précaution c'est que dans les situations d'incertitude, les acteurs font comme s'ils étaient dans des situations

connues et mettent en place des outils de gestion par extension de leur domaine d'application stricte. Il existe donc des incertitudes en ce qui concerne l'adéquation des moyens d'action ainsi mis en place avec la situation à risques elle-même. Ces incertitudes permettent d'introduire un continuum dans l'échelle du caractère gérable des situations en introduisant un critère d'adéquation des moyens d'action à la situation.