

La gestion du risque humain : de la difficulté de disposer de signaux et d'indicateurs

Des procédures à la réflexivité

HORS DOSSIER

La société contemporaine, qualifiée de plus en plus souvent de « société du risque », met en place un grand nombre de dispositifs de contrôle. Dans les organisations, ces dispositifs passent souvent par la création de réglementations, de règles et de procédures. Mais cette solution n'engendre-t-elle pas des risques supplémentaires si ces règles et procédures sont mal appliquées, voire pas du tout ou de façon inappropriée par les acteurs ? C'est ce que nous désignons dans cet article sous le terme de « risque humain » circonscrit aux problèmes que l'application des règles engendre dans une situation de travail et qui intime de renouveler la conception de la gestion des risques en organisation.

Par **C. BANON** (1), **O. GUILLAUME** (2), **G. DELEUZE** (3)

La compréhension et la gestion d'un « risque humain » généré par une application imparfaite ou inexistante des règles formelles de l'organisation sont pour l'instant limitées. Le manque d'indicateurs de gestion dédiés à ce sujet et son aspect paradoxal le rend particulièrement difficile à gérer. La gestion des risques en organisation pose alors le problème fondamental de comprendre pourquoi et dans quelles situations ce risque humain se développe, comment le détecter puis le gérer.

Après avoir proposé une taxonomie de ce risque humain, cet article pluridisciplinaire s'emploiera, d'une

part, à montrer comment la technique classique des règles s'avère de moins en moins efficace pour gérer les risques humains contemporains puis proposera, pour sa gestion, de dépasser la question des indicateurs pour s'atteler à une action appropriée auprès des décideurs.

(1) Sociologue, responsable d'études et de diagnostics sociologiques dans une grande organisation de type public.

(2) Sociologue, ingénieur chercheur au Département management des risques industriels de EDF-R&D.

(3) Ingénieur, ingénieur chercheur au Département management des risques industriels de EDF-R&D.

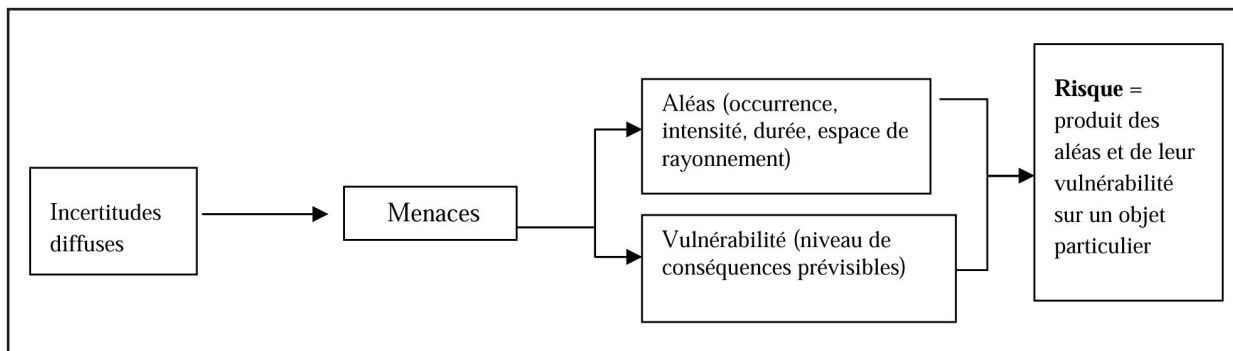


Figure 1 – Conception technique de l'incertitude et du risque.

RISQUES EN ORGANISATION ET INCERTITUDES : UNE GESTION TRADITIONNELLE PAR LES RÈGLES

Toute réflexion initiale sur les risques en organisation s'arc-boute sur les notions d'aléas, menaces, dangers, d'ambiguïtés et d'incertitudes. Pour A. Dauphiné (Dauphiné, 2001, page 17), le risque serait la conséquence d'une menace qui serait elle-même une figure parmi d'autres incertitudes. Et le risque, dans cette conception (voir la figure 1), se définirait par la combinaison entre un aléa et une vulnérabilité (Risque = Aléa × Vulnérabilité). L'aléa (Dauphiné, *opus citée*), premier volet du risque, représente la probabilité d'occurrence d'un phénomène ainsi que la mesure de son intensité, de sa durée et de son espace de rayonnement. La vulnérabilité, second volet du risque, exprime le niveau de conséquences prévisibles d'un phénomène sur des enjeux. Pour protéger la vulnérabilité, un système dispose de sa résistance et de sa résilience qui sont ses capacités à absorber une perturbation. Selon cette conception, le risque se définit et se mesure comme le produit de l'aléa et de la vulnérabilité. La crise est la manifestation réelle du risque.

La mesure du risque s'appuie donc sur le calcul « *qu'un événement se produise et que des conséquences particulières découlent de cet événement* » (Ellison, 1994). Elle repose sur un investissement scientifique probabiliste qui permet d'apprécier si un danger produit un incident (Denis, 1998). La sûreté de fonctionnement définit le risque comme le calcul de survenue d'une incertitude menaçante en probabilisant l'occurrence d'un aléa et ses conséquences sur un système technique (Risque = $P(A) \times C$ (Leroy & Signoret, 1992) (4). L'analyste du risque calculant une probabilité, le risque n'existe donc pas en soi : ce n'est que la traduction sociale du hasard par un investissement rationnel et scientifique qui permet de repérer une menace diffuse, indéfinie et indiscernable (Ewald, 2002) pour le transformer en risque défini, mesuré et calibré.

Les définitions gestionnaires du risque complètent ces éléments en ne définissant non plus le risque comme une menace sur l'intégrité d'un système mais comme la menace de non-respect des objectifs. Le risque est alors un danger qui est un aléa non identifié (Moreau, 2002) ou un ensemble d'événements simultanés ou consécutifs, dont l'occurrence est incertaine mais dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit (Barthelemy, 2000) et est susceptible de modifier son patrimoine et ses résultats (Cohen, 1999). Cinq sources de menaces (Cohen, 1999) peuvent se transformer en risques : les faits incidentels qui peuvent survenir d'agents internes ou externes aux organisations ; les faits criminels imputables aux forces internes et externes ; les événements naturels comme les sécheresses ou tempêtes ; les décisions administratives ou juridiques qui affectent profondément les entreprises ; et les brusques changements économiques.

Malgré leur diversité, ces approches considèrent toutes le risque comme un élément délétère qui découle d'une entité difficilement contrôlable : l'incertitude, qu'il s'agit dès lors d'éliminer ou de réduire par une multiplication des règles et scénarios *a priori*, suivis de contrôles de la conformité par audits et *reporting*. L'analyse technique (Leroy & Signoret, 1992) décompose ainsi un système en sous parties fonctionnelles, puis définit le problème, les parties en jeu, leurs besoins et leurs objectifs ; évalue les fréquences d'événements et leurs conséquences ; promulgue des parades ; évalue les résultats pour mesurer leur conformité aux prévisions ; puis adopte enfin des mesures correctrices si nécessaire. Les mesures du risque, qui interviennent en règle générale lors des étapes d'analyse et d'évaluation, se font par probabilités afin de discerner objectivement (5) l'occurrence et la gravité d'événements avant d'effectuer un classement par ordre d'importance des risques et de constituer des scénarios d'acceptabilité. L'analyse gestionnaire (Barthélémy, 2000) met enfin sous assurance les risques « résiduels » qu'elle estime ne pas pouvoir contrôler. Or, la fiabilité des appréciations probabilistes des risques puis les parades et les règles mises en œuvre pour les gérer sont souvent remises en question. Mais force est de constater que les individus au sein des orga-

(4) Cette acception majoritaire s'incarne notamment dans le référentiel normé de l'ISO 73 (2002) où le risque est défini comme la combinaison de la probabilité de survenue d'un événement et de ses conséquences.

(5) Sauf dans le cas des mesures semi qualitatives du risque, formalisées après avis d'experts.

nisations ne suivent pas toujours ces conceptions du risque et de sa gestion. L'incertitude représente bien souvent une ressource dont cherchent à s'emparer les acteurs et les règles et parades du risque sont souvent peu appliquées, déviées ou transformées. Le risque de la gestion traditionnelle du risque est humain : s'enfermer dans une solution de gestion inefficace.

DES RÈGLES AU « RISQUE HUMAIN »

En nous situant dans le cadre d'une organisation à risques comme les activités industrielles ou de transport à enjeux de sécurité et sûreté, quatre catégories majeures de risques font intervenir l'élément humain : l'humain en tant qu'élément acteur de la sécurité d'un système à risque ; l'humain en tant que partie prenante d'une organisation ; l'humain en tant que « victime potentielle » d'un risque ; l'humain en tant que source de risque par malveillance. Mais contrairement à des risques techniques tels que les risques informatiques, les risques financiers, il n'existe pas de définition standard du risque humain et encore moins de taxonomie reconnue. Selon les pays et les métiers, ce terme désigne des risques très différents :

- les risques personnels des dirigeants de PME/PMI et la transmission ;
- l'acceptation d'une technologie nouvelle ;
- le risque social dans l'environnement de l'organisation ;
- le comportement des opérateurs dans les systèmes à risque ;
- le risque social dans une organisation.

Pour cet article, nous proposons de concevoir le risque humain : comme le résultat, dans le cadre d'une situation génératrice de risques pour une organisation, de la non-application, ou de l'application lacunaire de règles prescrites.

Les premières catégories de transgression relèvent d'une logique « positive » où l'acteur utilise la ressource d'autonomie dont il dispose. Les écarts aux règles pourraient en ce cas découler de dysfonctionnements de type organisationnel que l'acteur tente de « corriger ». Devant le constat apporté par les études empiriques d'une fréquence forte de ce type de « rectifications », certains auteurs [1] concluent à « une façon coutumière de fonctionner ». Au final, la transgression des règles prescrites reviendrait dans les faits à un phénomène habituel dans les organisations. Cette logique, en d'autres termes, relève de l'utilisation par l'acteur de la marge de manœuvre dont il dispose pour s'écarter des règles prescrites et, de la sorte, exercer une régulation d'autonomie [2]. Les secondes catégories relèvent plutôt d'une « non-observation » des règles relevant de logiques que nous nommerons « contestatrices » : soit que l'acteur transgresse les règles pour manifester une opposition, soit que l'acteur adopte un comportement de retrait. De telles attitudes sont le fait de déficits du management aboutissant à des situations d'opposition,

de stress, ou de façon perverse d'une culture d'entreprise sécurisante. Les troisièmes catégories relèvent de « l'application forcée des règles ». Dans les organisations où les modes de fonctionnement s'orientent vers plus de contrôles, plus de procédures, avec l'introduction d'une traçabilité des opérations, la régulation par l'autonomie des acteurs est en passe de se détériorer au profit de la « régulation de contrôle ». En ce cas, l'acteur se trouve conduit à appliquer les règles définies et l'effet de correction des règles lacunaires disparaît, constituant un risque d'inefficacité pour l'organisation.

Transgressions des règles et logique positive

La transgression améliore l'efficacité et la performance de l'organisation

Les transgressions (6) dont il est question ici sont des écarts aux règles que l'acteur exerce de façon volontaire et consciente, en employant son autonomie. Ce type de risque humain est analysé en faisant appel aux travaux de nature sociologique sur l'autonomie, et aux travaux réalisés sur les processus cognitifs. Il est notable que, quelle qu'en soit la nature, ces « transgressions » représentent potentiellement un levier d'efficacité pour l'organisation.

D'un point de vue sociologique, l'autonomie est une ressource que les acteurs mobilisent pour l'action. Une des particularités de l'humain dans une organisation, est sa marge de manœuvre, qui se manifeste par des objectifs et une stratégie. Le risque humain de transgression des règles, en tant que réponse inadaptée à une situation, provient donc en premier lieu de l'application de stratégies individuelles, plus ou moins conscientes. Michel Crozier parvient dans ses travaux à la conclusion que, loin d'exécuter passivement une règle transmise d'« en haut », l'acteur conserve toujours une marge de liberté : en effet, une règle n'est jamais complète, elle repose sur le discernement de celui qui l'applique. L'acteur s'insère en fait dans « un système d'actions concret », terme qui désigne la multitude des jeux complexes régissant les conduites humaines et orientant les stratégies. Cette tendance est renforcée par les injonctions du management contemporain qui préconisent la prise d'initiative et l'autonomie.

La psychologie cognitive du travail explique ce mécanisme en décrivant notamment [3] :

- la croyance que chacun a dans ses propres capacités de corriger des règles imparfaites ;
- la satisfaction de soi par la performance obtenue par la transgression des règles en réponse à un ou des dysfonctionnements organisationnels, d'autant plus élevée si les pairs la constatent ;
- la part que l'acteur met de lui-même dans le travail pour « contourner » des règles de sécurité jugées trop

(6) Signifiant « passer outre ».

contraignantes, ou « corriger » des règles de sécurité jugées inopérantes.

La psychodynamique du travail invoque quant à elle l'ingéniosité que chacun met dans l'exécution des tâches [4]: l'intelligence pratique, le tour de main, la maîtrise du métier, le savoir-faire, le coup d'œil.

Lorsque la transgression des règles intervient pour corriger le côté insuffisant des règles, la situation est naturellement positive pour l'entreprise dont la performance est préservée, et pour l'acteur qui, exerçant son autonomie, ressent de la satisfaction. L'on peut en ce cas dire que les parties prenantes jouent « gagnant-gagnant ». Si l'organisation prend conscience que la transgression des règles peut avoir un côté positif pour elle, et que cette situation est fréquente, elle peut mettre en place des modes de fonctionnement introduisant le débat et la concertation. Les règles pourraient alors servir d'instrument de coordination et donner lieu à une « négociation collective » entre les instances interdépendantes que sont les ingénieurs, techniciens, ouvriers, responsables des ressources humaines, mobilisées pour le fonctionnement d'un ensemble technique. En définitive, ces logiques potentiellement positives constituent un levier pour l'organisation.

Transgressions des règles et logique contestatrice

La non-observation des règles décrite ici relève soit d'une opposition délibérée que l'acteur adopte, soit d'un comportement de retrait avec en corollaire la passivité. La forme la plus visible des situations d'opposition est incontestablement le conflit social, mais d'autres manifestations moins visibles existent, présentant un degré de dangerosité élevé pour la performance des organisations et la sécurité.

L'opposition délibérée

L'accumulation de mécontentements, les insatisfactions au travail, la démotivation, la perte de confiance, semblent le plus communément constituer les fondements des crises sociales. Il se peut que celles-ci prennent place particulièrement dans un contexte de changements, de réorganisations structurelles, qui seraient incompris ou jugés inadéquats. Mais plus globalement, on peut poser comme hypothèse qu'une déficience de management est à l'origine des motivations qui conduisent l'acteur à adopter volontairement une stratégie d'opposition et donc de non-respect ou de transgression des règles formelles. Sans prétendre à l'exhaustivité, quatre familles de facteurs nous paraissent forger cette déficience du management.

Le défaut de reconnaissance peut provenir d'un déséquilibre « investissement personnel/récompense », c'est-à-dire une déconnexion des récompenses par rapport aux attentes ; si la nature des attentes n'est pas prise en compte par l'organisation, un malentendu se noue,

l'organisation pensant avoir donné de la reconnaissance par une récompense, l'acteur, lui, étant déçu par cette récompense. On peut se trouver dans un cas de carence de l'une des trois scènes où se joue la reconnaissance : l'individu à travers l'appréciation qu'il porte lui-même sur la qualité de son travail, le collectif de travail à travers l'appréciation donnée par les pairs, l'organisation à travers la reconnaissance de l'utilité du travail fourni. Autre cas : le déni par l'organisation de l'efficacité de ce qui est mobilisé au travail.

Les dysfonctionnements organisationnels sont nombreux. Plusieurs indicateurs peuvent les repérer. Par exemple, le déséquilibre du rapport « charge de travail/ressources disponibles », ou le déséquilibre « formations/profils des postes ».

Les changements sont insuffisamment accompagnés par le management : une communication non efficiente, par exemple, peut laisser la voie libre aux rumeurs.

Enfin, il peut exister un *effritement de la régulation sociale*. En effet, si l'organisation laisse se développer le sentiment que certains de ses membres sont victimes d'injustices, au sens large (inégalités d'accès aux promotions, inégalités d'accès à des ressources, répartition inégales des risques et des rétributions...), elle peut s'exposer à la mise en cause ou à la perte de ses règles générales de fonctionnement, y compris les règles formelles de sécurité.

Le retrait et la passivité

Tout aussi « dangereux » que les stratégies d'opposition, les comportements de retrait sont à craindre dès lors qu'ils produisent une non observation des règles, et de la passivité face à un événement inhabituel. Ils peuvent relever de la démotivation, générée par des déficits de management, déjà évoqués comme facteur d'opposition, mais aussi, et de façon plus pernicieuse, ils peuvent être l'effet d'une culture d'entreprise. Soit que celle-ci rende l'individu « passif », lui faisant perdre tout sens de la réactivité, soit qu'elle produise un sentiment de non responsabilisation tant la croyance en la protection ou en l'invulnérabilité est ancrée dans les esprits. Ce pourrait être le cas des organisations bureaucratiques où :

- le nombre de réglementations et de procédures donne le sentiment d'être complètement pris en charge par l'organisation ;
- l'habitude de l'obéissance [5] à la hiérarchie opère fortement provoquant une perte d'initiative de l'individu ;
- la répartition des responsabilités sur plusieurs personnes fait que chacun croit que l'autre traite le problème.

Dans de telles situations, l'acteur peut, d'une part, ne pas observer les règles, d'autre part, ne pas réagir quand un incident se produit. Le modèle de la perception sociale du risque [6], repris par Perreti-Watel [7] démontre qu'un modèle d'organisation bureaucratique conduit à un « effet pervers » sur ses membres. Peu habitués aux incertitudes, ils ne réussissent pas à traiter des

événements insolites, ou bien ils les traitent mal ou encore de manière trop tardive, ce qui conduit à l'incident.

Dans le cas des centrales nucléaires, M. Bourrier [8] donne des résultats assez proches de ceux-ci, même si elle ne parle pas explicitement de culture et de risque. Elle montre que la centrale américaine de Diablo Canyon, la plus « bureaucratifiée » des quatre centrales qu'elle étudie, est gouvernée par des règles formalisées à outrance suivant lesquelles tout ce qui n'est pas écrit n'existe pas. Ce type d'organisation bureaucratique conduit à plusieurs sources de problèmes : les opérateurs n'ayant pas les informations nécessaires ne s'adressent pas à leurs pairs sur une ligne horizontale, mais à leur hiérarchie qui fait remonter la demande. La réponse emprunte le même canal. La réactivité des réponses est donc largement entravée par ce comportement social induit par l'organisation. Les effets sont également sociaux. L'apathie et le retrait des opérateurs seraient très élevés selon l'auteur, car une telle attitude serait la seule qui puisse leur permettre de supporter le carcan d'une organisation aussi réglée. Les opérateurs refuseraient ainsi de mobiliser leur intelligence pratique pour trouver une solution ad hoc aux problèmes rencontrés. Les opérateurs d'exécution, confrontés à un manque ou à une incertitude dans la procédure de travail, ne la compléteraient jamais d'eux-mêmes. Ils stoppent l'activité pour le signaler à leur hiérarchie. Ils ne travaillent que sur ordres explicites et n'hésitent pas à arrêter une opération de travail qui ne leur paraît pas comme étant bien définie.

Obéissance et application forcée de règles inadaptées

De façon paradoxale l'observation des règles lorsqu'elle est « forcée » peut constituer un risque pour l'organisation. Reprenant le concept de cercle vicieux, [8] S. Beauquier parle de cercle vicieux du contrôle et du risque [9]. Dans les organisations à risque, l'individualisation engendrée par certaines pratiques du management moderne fragmente les collectifs. Citons, par exemple, la systématisation des relations type « client-fournisseurs » entre personnes d'une même organisation, l'organisation matricielle. Ces pratiques ont pour objectifs d'optimiser l'adaptation économique des ressources aux besoins. Ce faisant, elles peuvent perturber les relations de travail et la capacité des organisations à s'adapter rapidement à des situations de risque qui ne sont pas couvertes par des contrats. Les opérateurs isolés ne peuvent alors plus bénéficier des connaissances collectives et sont obligés d'appliquer des règles formelles. Si celles-ci sont lacunaires, ce qui est pratiquement inévitable pour des activités complexes ou portant sur des systèmes ouverts, leur application stricte peut provoquer des incidents. Or, face à ces incidents, la réponse typique de l'organisation est de promulguer

de nouvelles règles et de renforcer les contrôles. Et les règles restant lacunaires, elles conduisent à de nouveaux incidents puis à la promulgation de nouvelles règles sans corriger les précédentes. Dans certains cas extrêmes, la connaissance des lacunes des règles formelles peut entraîner leur application consciente par certains opérateurs. Leur espoir est de créer délibérément des événements pour se faire entendre et modifier *a posteriori* les règles.

Perte de sens mettant en péril la sécurité

Les « décisions absurdes » des dirigeants d'entreprise et les risques stratégiques font l'objet de nombreux recueils d'anecdotes et de travaux théoriques [10], [11], [12]. Les mêmes facteurs sont à l'œuvre au niveau des décisions prises par les acteurs des systèmes à risques. Dans ce cas, l'application des règles et paradigmes ne correspond pas à la nature des enjeux et problèmes réels. Là encore, le phénomène de rationalité limitée par des filtres cognitifs fait que les opérateurs agissent avec des filtres cognitifs et reçoivent des informations lacunaires et biaisées. Aussi, recherchent-ils à leur niveau, une « sécurité ontologique », qui privilégie la cohérence de ce dont on a déjà une bonne connaissance, la recherche des solutions déjà utilisées. Et les collectifs de travail acceptent difficilement des connaissances ou des informations qui n'entrent pas dans une représentation collective. La représentation de la réalité qui n'entre pas dans une conception collective est distordue pour s'adapter à la vision dominante (un facteur de *group think*, [23]), la recherche de connaissances est plus soumise à une recherche de satisfaction intellectuelle minimale que d'efficacité. Au niveau de l'organisation, la demande porte sur la justification et la « rationalisation » des décisions, plutôt que sur la production de connaissance nouvelle. Ces facteurs interviennent au niveau individuel, aux niveaux du groupe professionnel ou de l'organisation et engendrent l'application de règles et routines connues, des heuristiques, qui peuvent mener à des pertes de sens et des décisions absurdes.

Décisions irrationnelles conventions et régimes d'organisation

Fondamentalement, les organisations se définissent comme rationnelles, parce qu'elles réduisent leurs risques par la mise en œuvre d'analyses logiques et formelles (analyses de risques, scénarios, quantifications de probabilités, analyses de causes et conséquences...) et de procédures, règles, barrières, issues des analyses, que les acteurs de l'organisation doivent appliquer [17].

Or, le risque humain est bien souvent une conséquence des actions de réduction des risques des organisations, un effet pervers qui limite l'efficacité des mesures mises en place. Inscrites dans cette rationalité, les organisations sont démunies face à ce risque qui est, d'une certaine façon, paradoxal. En conséquence, bien souvent, elle réagit face à ce risque par une augmentation

des règles et prescriptions. Croyant agir rationnellement, l'organisation amplifie le risque humain : elle agit en fait de façon strictement bureaucratique en investissant des ressources importantes dans le contrôle et la régulation (Crozier, 1963). Le management des risques par le recours prioritaire au contrôle devient d'ailleurs une caractéristique de la conception bureaucratique des risques (Douglas & Widalski, 1982) [22]. Ces décisions, qui mettent en œuvre des moyens et des ressources disproportionnés par rapport au résultat, sont dès lors irrationnelles. Le risque humain est associé à l'irrationalité, alors qu'il est la manifestation de contradictions comme des règles inadaptées aux problèmes et des raisonnements erronés qui ont pour origine des règles mentales biaisées par des cultures, croyances de comportement et normes sociales.

DE L'ENCHAÎNEMENT D'ÉVÉNEMENTS AUX INDICATEURS DU « RISQUE HUMAIN »

Le risque est un enchaînement d'événements improbables

P. Peretti-Watel (2001, page 14) complexifie les définitions du risque en le considérant comme un danger qui peut se matérialiser en incident, accident ou crise, mais sans cause unique, précise et déterminante. Le risque est donc l'éventualité d'un événement qui ne dépend pas exclusivement de la volonté des parties et qui peut causer la perte d'un objet ou tout autre dommage. Le risque n'est pourtant pas purement aléatoire dans la mesure où sa probabilité d'occurrence varie selon les individus et les situations. A chaque risque sont donc associés des « facteurs de risque » dont la présence accroît la probabilité d'occurrence de risque mais sans en constituer une cause nécessaire et suffisante. Un danger est donc considéré comme un risque quand il n'a pas une cause simple, nécessaire ou un niveau de conséquences prévisibles, mais une multitude de causes probables, nommées « facteurs de risques » dont l'occurrence est appréhendée quantitativement (Peretti-Watel, 2001). Les définitions normalisées les plus actuelles du risque (ISO CEI 73, AS/NZS 1999) corroborent ces définitions en le décrivant comme une séquence d'événements affectant les objectifs du système non pas forcément de façon négative, tout en introduisant la notion de risque-opportunité. Considérons de plus que le cas du « risque humain » concerne un système complexe qui intègre des éléments organisationnels, humains et techniques tout en y incluant des relations complexes et des rétroactions. Cette conception permet dès lors de représenter le « risque humain » par le diagramme ci-contre (voir la figure 2) qui complète la figure 1.

Dans une telle conception du risque, les lettres (A, B, X...) indiquent des éléments observables, des « facteurs

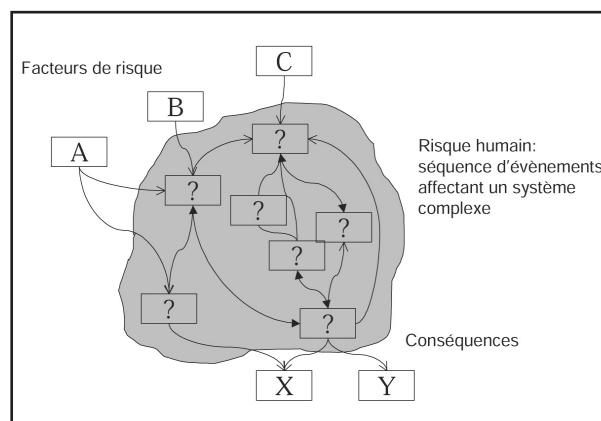


Figure 2 – Le risque humain en tant que « production » d'un système complexe.

de risques», et les points d'interrogation des événements virtuels intégrés dans un réseau de relations complexes qui rend *a priori* impossible une description et anticipation des séquences par une mise à plat exhaustive de règles et parades. Les lettres (X, Y...) sont les « conséquences » de ces combinatoires. Cette représentation actualisée du risque montre que la notion de règle devient encore moins appropriée pour la gestion du risque. Celui-ci se comprend comme une combinatoire dynamique d'événements, là où les règles tracent des chemins certains et accroissent les risques de leurs transgressions. Ces éléments nécessitent de penser non plus la gestion du risque par les règles mais par des indicateurs idoines.

Des facteurs du risque humain aux indicateurs idoines

«Après avoir mis en lumière les insuffisances d'une gestion des risques reposant sur une seule application des règles» (7), la question porte naturellement sur les signaux et les indicateurs qui permettent de l'anticiper et d'en améliorer la gestion. Nous proposons ci-après plusieurs repères, s'appliquant aux facteurs du risque humain (multiplicité des règles, déficits de management, stress, souffrance au travail, culture d'entreprise) qui n'ont pas, naturellement, la prétention d'être exhaustifs. A notre connaissance, si des recherches sont en cours sur ce thème, en particulier dans les entreprises dites « à risque », les organisations ne disposent pas pour l'instant de critères factuels dont, de surcroît, la fiabilité aurait été testée.

Parmi les facteurs de risque à prendre en compte on peut citer :

- le déficit de la présence des managers sur le terrain ;
- la multiplicité des échelons hiérarchiques ;

(7) Noter que les organismes financiers, en appliquant des systèmes de contrôle des risques à base de règles formelles type COSO et Bale II, avec quantification et classification des risques selon des « métiers » ou des processus, sont dans une logique parfaitement bureaucratique au sens de cet article, et peuvent négliger la complexité des organisations et des activités financières réelles. Ils s'exposent ainsi à des « risques systémiques » aggravés par les régulations mises en place.

- la multiplicité, le détail et l'exhaustivité des règles ;
- le processus en œuvre pour promulguer les règles (informant sur la capacité à débattre, sur la concertation) ;
- les situations où l'acteur est conduit à exercer un arbitrage (règles de sécurité et exigences de productivité, injonctions venant de différents services).

Pour anticiper les risques de transgression par les acteurs en situation de travail, de règles multiples et inefficaces, nous proposons ici des signaux [13] sur lesquels une réflexion serait à mener :

- une tendance à ce que des règles soient prises sans concertation au préalable par les techniciens, les ingénieurs du bureau des méthodes (ce qui peut susciter chez l'opérateur le sentiment de ne pas maîtriser un contexte d'action) ;
- la légitimité que les acteurs donnent aux objets de type « charte », « règlement intérieur »... ;
- les modalités organisationnelles utilisées pour apporter une correction des règles ;
- le nombre de demandes de modification des règles non traitées par l'entité chargée de l'édition de règles ;
- les modalités organisationnelles utilisées pour apporter une correction des règles.

Nous identifions trois indicateurs directs :

- le recensement des mises en cause de la hiérarchie lors de réunions avec des partenaires sociaux, sur sa capacité à gérer une crise ou un changement (indicateurs de l'effet « défaillance du management sur le terrain ») ;
 - la fréquence des règles prises sans concertation et le nombre de demandes de modification des règles non traitées (indicateurs du facteur « modalités organisationnelles utilisées pour apporter une correction aux règles ») ;
 - l'évolution de manque, ou de retard, de remontées d'informations, indicateur de lacunes du management.
- Les éléments suivants peuvent être indicateurs indirects, moins aisément quantifiables et, à ce titre, considérés comme des signes ou signaux.

Les signes et indicateurs révélateurs de dysfonctionnements organisationnels

La répétition des griefs et des mécontentements, le nombre et le contenu des revendications exprimées par les délégués du personnel, un recours accru aux instances représentatives du personnel, constituent des indices à prendre en compte. Du moins, leur analyse peut-elle donner des enseignements sur le climat ambiant.

Les signes et indicateurs révélateurs d'une insuffisance d'accompagnement du changement

Les éléments suivants constituent potentiellement des indicateurs d'anxiété ou d'une compréhension insuffisante des changements proposés par l'organisation. L'écoute des personnes au moyen d'enquêtes de type sociologique permet d'identifier :

- la résistance aux réorganisations des structures ;
- la mise en cause de la hiérarchie, en terme de capacité à gérer une crise ou un changement
- la détérioration de la confiance.

Appuyée, d'une part, sur plusieurs applicatifs informatiques, d'autre part, sur un système de brigades et d'horaires décalés, l'organisation du travail s'articule de telle façon que les opérateurs ne sont présents ensemble qu'un court temps de la journée. Dans cet univers, les relations de travail se nouent autour de micro-cultures aboutissant en fait à la formation de clans. Le taux de grévistes lors des mouvements sociaux est élevé par rapport à la moyenne de l'entreprise. Cette complexité organisationnelle est porteuse d'une part de difficultés pour le management, d'autre part de tensions dans les ajustements des personnes dans le travail. Depuis que la direction a fait état d'un changement organisationnel au bout de deux ans, avec à la clé une évolution des postes de travail, des attitudes d'opposition et de retrait au travail se développent : refus des opérateurs de participer aux groupes de travail organisés par le management, utilisation des réunions pour déverser des récriminations, dénégation d'être destinataire des informations écrites ou électroniques. Les tensions relationnelles notées au moment des évaluations de fin d'année, le creusement des cloisonnements entre structures en charge des différents applicatifs, révélateurs d'effritement des régulations sociales, sont autant de signes de malaise.

L'analyse montre que la revendication initiale sur la communication sert de bouc émissaire et cache en fait une crise fondée sur des facteurs organisationnels, alimentés de surcroît par une inquiétude des individus sur leur avenir.

De façon générale, la collecte des observations pour le repérage des ces indicateurs, pourrait être confiée aux gestionnaires de ressources humaines ou encore aux managers de terrain. L'évolution des signes est faite à partir d'une échelle qualitative d'évaluation, selon une périodicité prédéterminée, utilisant une représentation schématique, par exemple sur trois niveaux ou une représentation plus littéraire : détérioration, plutôt moins bien, identique, plutôt mieux, forte amélioration. L'évolution des indicateurs, quant à elle, est plutôt suivie par des échelles quantitatives.

Les signes de non-observation des règles

Il existe d'autres types de facteurs de transgression des règles, ne relevant pas d'une action volontaire, mais où la transgression serait simplement de la non-observation des règles : les cultures d'entreprise engendrant une croyance de protection dès lors qu'il existe une multiplication des dispositifs de contrôle avec, pour effet, un sentiment de sécurité (« cela n'est jamais arrivé... »).

Les signes à chercher dans la culture d'entreprise

Les enquêtes sociologiques ont ici un rôle important à jouer en faisant remonter de la connaissance sur les

valeurs et les pratiques communément partagées par les personnes vers les dirigeants des organisations. Ces travaux permettent de constituer un fond de connaissance sur lequel la réflexion peut prendre appui.

Plus que des indicateurs au sens strict du terme, de telles approches compréhensives auraient à faire émerger des spécificités, des points de fragilité, des points de vigilance à surveiller (fragilité particulière de certaines catégories de personnel, par exemple), susceptibles d'entraîner une crise sociale, elle-même porteuse potentiellement de logique contestatrice.

Des démarches d'enquête ciblées sur des problématiques particulières, telles que la communication, la formation professionnelle, les attentes des personnes... seraient naturellement des compléments riches d'enseignements. Au final, considérant que la culture d'entreprise structure les comportements des acteurs, il conviendrait de chercher les valeurs qui conduiraient à de la passivité individuelle et collective (situation monopolistique, centralisation des décisions, importance des dispositifs de contrôle, distance à la hiérarchie...) et à des clivages entre des groupes de personnes...

Les signes de stress et de souffrance au travail

L'idée de base est de repérer les situations particulières, soit qu'elles sont porteuses de risques physiques, soit qu'elles supportent un relationnel de violence, soit enfin qu'elles se caractérisent par l'urgence des travaux à accomplir ; plus généralement, toutes les situations se caractérisant par un déséquilibre organisationnel ou social constituent des lieux où le stress et la souffrance peuvent se développer [18]. De telles situations sont naturellement anxiogènes et la résistance des personnes à de tels stress étant naturellement différente, il est à craindre pour certains un impact plus lourd que pour d'autres, sous forme notamment de pathologies dans les domaines cardio-vasculaires, musculo-squelettiques, et de santé mentale.

D'autres signes sont à rechercher dans les attitudes de doute de soi, manifestées par les personnes qui éprouvent un sentiment d'abandon, et qui sont significatives d'une perte de confiance en soi. Il est notable que le recensement des signes est beaucoup plus riche que le recensement des indicateurs proprement dit. Il existe, en effet, une difficulté fondamentale à définir des indicateurs portant directement sur le risque. Son anticipation, l'appréciation de ses conséquences potentielles nécessitent de recourir à d'autres approches de gestion, relativement qualitatives et narratives, par rapport à une approche par indicateurs quantifiés.

VERS UNE GESTION NON FORMALISÉE DU RISQUE ?

Les règles que l'entreprise met en place pour appréhender et traiter le risque peuvent introduire des effets per-

vers assez forts en créant de nouveaux risques de transgression. En effet, la prolifération des règles et parades contraignent parfois les acteurs à les transgresser ou à s'y opposer frontalement ; elles génèrent aussi retrait et passivité et conduisent parfois les dirigeants à prendre des décisions irrationnelles en renforçant les règles et les contrôles, ce qui, bien sûr, accroît le cercle vicieux du risque.

Les dispositifs de contrôle interne des risques, comme les cartographies des risques, ont, en outre, une limite : celle de présenter l'organisation de la production en processus opérationnels qui ont du mal à traiter des risques transverses comme le risque humain qui n'est pas associable à un processus particulier. La tentation est alors de négliger le risque humain ; chaque acteur d'un processus le transférant aux autres, il est traité comme « un risque latent à une situation générale de l'entreprise ».

Par ailleurs, l'éloignement du champ des activités professionnelles fait que les dirigeants et les contrôleurs des risques méconnaissent les difficultés réelles et n'ont pas de visibilité sur les comportements qui échappent à la seule conformité aux règles.

Des compléments aux actions de type contrôle interne

Devant un tel constat, les gestionnaires des risques, ne sachant reconnaître les signes précurseurs des risques sociaux, peuvent mettre en place des dispositions particulières pour les prévenir, notamment dans le cadre du contrôle interne.

Voici quelques grands types d'interventions pratiquées, qui doivent être menées en alternance, ou de manière combinée :

- organiser la remontée d'informations venant du terrain ;
- s'assurer de l'efficacité de la communication ;
- sensibiliser les managers sur les concepts de la motivation et de la reconnaissance ;
- procéder à des analyses organisationnelles pour faire émerger d'éventuelles pertes de cohérence de l'organisation, à la délégation de pouvoirs et des responsabilités, à la gestion du retour d'expérience – les points forts et les points faibles relatifs, notamment, à l'organisation du système de sécurité et de contrôle, au niveau de la centralisation et de la gestion de la sous-traitance semblent peu novateurs et ne pas répondre au discours général du document ;
- surveiller des points spécifiques pour le développement des compétences (ancienneté moyenne des personnes potentiellement significatives d'une inappétence à la mobilité et d'une dégradation de l'intérêt au travail) ;
- encourager la constitution de réseaux informels de veilleurs et d'observateurs de signaux faibles, en garantissant anonymat et protection des « porteurs d'alerte » en cas d'opposition avec leur hiérarchie directe ;

- encourager le développement de « communautés de pratiques » en matière de gestion des risques qui peuvent se constituer spontanément dans des groupes confrontés à des situations inattendues. Ces communautés peuvent créer des micro-cultures particulièrement adaptées à la gestion de certains risques et produire des formes de reconnaissance complémentaires des formes traditionnelles.

La combinaison de ces moyens, qui passe par des échanges informels et le partage de connaissances tacites, peut permettre de transformer les représentations ou croyances individuelles et collectives mises en œuvre pour le traitement opérationnel du risque et, au final, améliorer la gestion des risques.

Les actions sur les acteurs de l'organisation

Cependant, force est de constater que si les indicateurs ont le pouvoir de réfléchir la réalité (ils montrent le réel) ils n'ont naturellement pas celui de la transformer (ils n'affectent pas le processus décisionnel des managers). Des actions sont alors à entreprendre pour passer d'une problématique « d'indicateurs réflexions » à une problématique « réflexivité-apprentissage » [14]. Alors que la réflexion théorique et empirique sur la gestion des risques externes a considérablement évolué (controverse, forums hybrides, constructivisme du risque... [20], [21]), en interne des organisations, la gestion du risque humain repose encore largement sur des réflexes techniques de mesure, de prescriptions de règles et de contrôles avec, au mieux, une hiérarchisation, une correction des paradigmes et une amélioration des règles. La gestion des risques dans la société civile fait l'objet de plus de travaux et de développements que dans les organisations [19].

Il apparaît, à la réflexion, que la gestion du risque humain est en fin de compte du ressort des équipes, des groupes professionnels au travail plutôt que dans la prise de décision individuelle sur laquelle se centrent les approches économiques. Pour les dirigeants, en complément des indicateurs et tableaux de bord, la réflexion sur leur fonction de contrôle du risque doit être accompagnée pour éviter qu'ils ne tombent dans le cercle vicieux du contrôle et de la multiplication des règles pour prévenir les risques. L'objectif pragmatique est alors de modifier le processus de décision. La problématique n'est pas la production de connaissance, mais la décision connectée aux connaissances objectives produites. Car, même si les dirigeants comprennent les données et analyses produites, les décisions restent bien souvent biaisées et parfois inadéquates, du fait de filtres cognitifs construits individuellement. Les décisions sont le plus souvent prises sans appui sur les groupes professionnels.

Pour les autres acteurs, l'enjeu est de mettre en place des approches de gestion des risques qui pallient les déficiences des procédures et des règles formelles. Il faut

pour cela comprendre, voire transformer, les représentations et croyances individuelles et collectives mises en œuvre pour le traitement opérationnel du risque. Cela passe par des échanges relativement informels, le partage de connaissances tacites... L'enjeu devient alors de mettre en place des approches de gestion des risques qui pallient ces déficiences :

- des espaces de négociation et de mise en discussion des règles de sécurité [15], non pas pour multiplier les règles mais pour les faire évoluer afin de les rendre plus efficaces ;
- des espaces de délibération pour améliorer les décisions, à l'instar des approches employées dans les débats publics. On en attend une appropriation des connaissances et des décisions relatives aux risques par les acteurs.

POUR UN SYSTÈME PLUS PARTICIPATIF

Il y a un prix à payer qui est une certaine confusion entre l'analyse du risque et sa gestion, ainsi que le renoncement à des décisions formalisées par des systèmes logiques. On constate ainsi que pour traiter le risque humain, à la différence du risque technique, nous sortons de la vision d'un système régi uniquement par des procédures, qui resteront cependant en tant que solutions pratiques dans de nombreuses situations, pour un système plus participatif. Une coopération s'établit alors entre analystes, décideurs, opérateurs et contrôleurs impliqués dans la gestion des risques.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] C. Thuderoz, « Transgression et objets ou quelques réflexions à propos de la règle, de l'objet et du sujet » in « La transgression des règles au travail » sous la direction de J. Girin et M. Grosjean, L'Harmattan, Paris, 2002.
- [2] J. D. Reynaud, « Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale », Armand Colin, Paris, 1997.
- [3] C. Lévy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégie, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- [4] Référence aux travaux de Pascale Molinier : le cas des travaux disqualifiés ou encore des tâches non reconnues de certains cadres.
- [5] Max Weber, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris, Plon, 1964.
- [6] M. Douglas & A. Wildaski (1984).
- [7] Patrick Perreti-Watel, Sociologie du risque, Armand Colin, Paris, 2000.
- [8] Mathilde Bourrier, Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation, Paris, PUF, Collection Le travail humain, 1999.
- [8] Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Le Seuil, 1996.

- [9] Beauquier, 1999.
- [10] P. Baumard, Les paradoxes de la connaissance organisationnelle (Les paradoxes de la connaissance, Ellipses, Juin 2002).
- [11] P. Baumard, W.H., Est il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ? Association Internationale de Management Stratégique, Juin 2002, Paris EAP-ESCP.
- [12] Christian Morel, Les décisions absurdes et persistantes, sociologie des erreurs radicales et persistantes, Gallimard, Avril 2002.
- [13] «La transgression des règles au travail» sous la direction de J. Girin et M. Grosjean, L'Harmattan, collection Langage et Travail, Paris, 2002.
- [14] Norbert Alter, L'innovation ordinaire, PUF, Septembre 2000.
- [15] Travaux de K. Lewin montrant l'efficacité des décisions prises après débat en groupe.
- [16] L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services, Henri ISAAC CREPA, Cahier de Recherche n° 35.
- [17] The limits of risk management. A social construction approach, Bernd Carsten Stahl, Yossi Lichtenstein, Anita Mangan.
- [18] Les restructurations d'entreprises de la rationalité économique à la souffrance des hommes, Maryse Dubouloy, Claude Fabre, Gérer & Comprendre, Mars 2002, n° 67.
- [19] Perception du risque et analyse des controverses : quels enjeux pour la gestion des risques ? E. Remy, A. Mallard. Gérer & Comprendre n° 66, 11/2001.
- [20] Paul Slovic, Risk Perception and Trust, Fundamentals of risk analysis and risk management, CRC Press 1997.
- [21] Social Theories of Risk, Krimsky S., Golding D., Praeger Greenwood Westport, CT, 1.
- [22] Douglas M. & Wildaski A., Risk and culture. An essay on the selection of the technological and environmental dangers, University of California Press, 1984.
- [23] Janis I. (1972). Victims of Groupthink : A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.