

Sommaire

Remerciements	5
Introduction.....	9
Chapitre 1 - Risque, manque de chance et réalité	13
Le risque vous attend	15
À votre niveau	17
Pour commencer sa démarche.....	19
Le management du risque	21
Pour commencer.....	23
Les freins.....	25
Collecter des informations	27
Une organisation et des outils.....	30
Modifier les perceptions.....	31
Le paramètre humain.....	34
À l'échelle d'un agent	36
Faire progresser les personnes face au risque	38
La production de risques	39
Chapitre 2 - Concevoir sa gestion du risque.....	41
Se focaliser sur les risques moyens	42
Identifier les risques.....	44
Évaluer les risques	48
Imaginer des solutions.....	53
Les méthodes d'analyses	55
Arbre de défaillance	57
Arbre des causes	61

Analyse temporelle	63
Déterminer une occurrence.....	65
Combinaison et simultanéité	66
Rédiger le plan de gestion	69
La dérive	71
La fiche de risque	72
Les différents types de risque.....	80
Les risques inhérents au service.....	81
Les risques externes au service	84
Les risques du projet.....	85
Votre analyse du projet	87
Retour d'expérience	90
Prévention et protection des agents	92
Quels sont les risques corporels ?	95
Chapitre 3 - Stratégies de gestion de crise	99
Un travail en amont	102
Le déroulement d'une crise.....	104
Modifiez votre organisation.....	107
Crise = hautes tensions	112
La cellule de crise.....	114
Les signes précurseurs	119
Le diagnostic en période de crise	122
Élaborer une gestion de crise	127
Votre plan de gestion	129
Vivre la crise.....	135
Mettre en sécurité	136
Remettre en service l'activité	137
Communiquez !	140
Règles de communication de crise.....	142
Préparer votre communication	145
Communication et fin de crise	147
Conclusion.....	149
Bibliographie	151
Index.....	153
À propos de l'auteur	155

Introduction

Quand j'entends parler de risque, une intervention de mon professeur de philosophie de terminale me revient à l'esprit. Il évoquait le sujet éventuel du baccalauréat en se souvenant de cette légende urbaine qui voulait qu'un élève, pour traiter du sujet « Qu'est-ce que le risque ? », aurait uniquement inscrit sur sa copie « Le risque, c'est ça. » La légende se termine évidemment bien avec un 20/20 du correcteur, ce qui faisait ricaner notre professeur, pour qui la réponse en elle-même avait peu d'intérêt. Le développement des idées était, selon lui, le seul objectif d'une copie de baccalauréat.

Quelques années plus tard, je me suis intéressé à la notion de risque. Mes études m'avaient amené dans le milieu des microtechniques et de la production à une époque où le risque était à peine évoqué, alors même que les démarches qualité se développaient. Les études sur le risque concernaient avant tout les accidents du travail. Devenu chef de projet en construction publique, je cherchais des éléments me permettant de faire des choix lors d'une opération. Les ouvrages sur les risques stratégiques étaient peu nombreux et je me bornais finalement à créer des planifications pour chacune de mes opérations, sans pouvoir y intégrer le moindre concept de risque.

Les évolutions professionnelles se succédant, je fus quotidiennement confronté à la gestion des difficultés, à la prise de risque alors que j'étais dans l'impossibilité d'en cerner les contours. Je constatais aussi que les lignes hiérarchiques dont je dépendais n'avaient pas plus d'informations que moi sur ce sujet et que le risque prenait plus facilement la forme d'une fatalité que d'un sujet concret dont nous pouvions nous prémunir. La documentation dans le domaine était devenue plus importante mais je ne trouvais finalement, dans les ouvrages les plus intéressants, que des références au milieu industriel.

C'est donc au risque dans la Fonction publique que ces pages sont consacrées. J'ai commencé la rédaction de cet ouvrage, à l'origine, plus comme un aide-mémoire, qu'autre chose. Le lecteur ne trouvera donc pas ici de longs passages reprenant les citations des meilleures études universitaires mais une représentation du risque et de son management avec des applications

possibles au sein d'une Fonction publique dont les enjeux sont naturellement très différents de ceux du milieu industriel. J'ai surtout voulu retranscrire, vulgariser et placer la gestion du risque dans un cadre spécifique. La gestion du risque est d'abord une démarche propre à chaque encadrant, à sa philosophie, à sa gestion du travail. Il n'a pas été question, dans cet ouvrage, de fournir une suite de recettes que beaucoup attendent comme des formules magiques. Il n'y a pas qu'une réponse « juste » à la gestion du risque ; il y a autant de réponses que de démarches.

Si la gestion du risque présente un intérêt indéniable dans les entreprises privées, elle déclenche bien moins d'enthousiasme quand elle est évoquée au sein de la Fonction publique. Les enjeux sont différents et la gestion politique d'une Fonction publique n'a pas les mêmes objectifs que la gestion d'entreprise. C'est à l'attention des encadrants de la Fonction publique, chefs de service et directeurs, que j'ai rédigé cet ouvrage. Au niveau d'un service ou d'une direction, nous pouvons déterminer des objectifs, des outils précis, des démarches, des missions, des formations... C'est à ce niveau qu'une gestion des risques est efficace. Elle serait beaucoup moins crédible à l'échelle d'une direction générale qui donnera des objectifs globaux que chaque service devrait interpréter.

J'ai voulu ici voir le risque comme révélateur de fragilité qu'il peut engendrer au sein d'une équipe de travail. L'objectif, si je transcris les démarches de management du risque des entreprises privées vers la Fonction publique, est d'obtenir des gains de temps, l'évitement ou le contrôle d'erreurs significativement risquées, une garantie de crédibilité, la protection des élus, la satisfaction des usagers ou des parties intéressées, la diminution des coûts supplémentaires de communication envers les usagers insatisfaits, les impacts liés à une mauvaise image... Il n'y a pas, dans la Fonction publique, de recherche de rendement financier en tant que tel. Un budget de fonctionnement n'est pas géré à l'échelle d'un service et la rentabilité n'apparaît pas dans les missions habituelles d'un encadrant ou d'un directeur. Je parlerais plus facilement d'efficacité, d'efficience que de rendement. Par ailleurs, si une entreprise privée peut facilement s'assurer contre certains risques comme la perte de production, l'assurance d'une collectivité ne prendra jamais en charge la perte d'exploitation et la baisse du chiffre d'affaires qui sont des notions inexistantes dans la Fonction publique. Cette dernière doit donc assumer ses difficultés : ce qui n'est pas fait aujourd'hui devra l'être coûte que coûte demain.

Le risque lui-même est une idée relativement récente et, au cours de notre ère industrielle, elle a connu une réelle mutation. Si au XIX^e siècle on considérait encore la fatalité comme la cause de bien des maux, cela n'est plus tolérable à la fin du XX^e et encore moins avec la judiciarisation croissante au début du XXI^e. Ainsi, au fur et à mesure que les systèmes d'organisation et de production se sont complexifiés, on a cherché à déterminer les risques d'échec, de panne, d'accident... Les efforts se sont concentrés sur des outils d'analyse tels que l'arbre des défauts, né dans les années 60, et qui est encore utilisé aujourd'hui.

Le développement de l'analyse du risque s'est poursuivi et a trouvé une de ses premières applications grand public au travers du rapport Rasmussen qui évoquait la sûreté nucléaire USA. Ce rapport, très controversé, sera remis en cause du fait d'une analyse des risques, pour certains, inappropriée. Quelques-uns percevaient que la méthode devrait s'améliorer, que les hypothèses étaient mal cernées ou que les probabilités n'apparaissaient pas assez représentatives. L'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island¹ attira cependant l'attention sur la gestion du risque. Si ce premier rapport était perfectible, il ouvrait cependant une première porte. Dans d'autres domaines (chimie, accidents d'avion...), la succession d'incidents et d'accidents graves a accru avec les années l'intérêt pour la gestion du risque.

Les systèmes de production et d'organisation complexes dont la fiabilité impactait la sécurité des biens et des personnes se sont pourvus de sécurités dont l'analyse des risques permettait de mesurer la portée *a priori*. La réglementation a évolué pour aller dans le sens d'une obligation de résultat imposant indirectement le développement de l'analyse et de la gestion du risque. Le législateur a toutefois probablement conscience d'être en partie démuni vis-à-vis des risques. Il n'existe pas de listes exhaustives de risques, d'autant que ces derniers se précisent seulement quand on constate leurs effets. La gestion du risque s'est généralisée à une multitude d'activités, aussi bien pour garantir la sécurité des travailleurs que des riverains ou la pérennité de l'entreprise. Cette activité est née de la volonté de réduire les menaces les plus importantes, celles que l'on considère comme « inacceptables ». Aujourd'hui encore, on intervient rarement sur les risques les plus faibles, ceux de moindre gravité considérés, à l'opposé des premiers, comme « acceptables ».

Faire courir un risque à autrui, c'est le mettre en danger et personne ne l'accepte ni ne le tolère. Des études ont mis en valeur que si un individu accepte un risque qu'il prend de son propre chef, il refusera un risque qu'on lui impose, même si les conséquences en sont 10 fois moins élevées. Les recours, procès et intentions plus ou moins intéressés deviennent légion, à tel point qu'il devient possible de mettre en cause l'inspecteur du travail qui n'aurait pas constaté ce pour quoi il est payé ou qu'on condamne un coordonnateur sécurité qui n'avait pourtant pas la charge du chantier sur lequel un accident est arrivé. Être conforme à la réglementation n'est plus suffisant. Il faut aller au-delà et la jurisprudence le prouve régulièrement.

C'est ainsi que la gestion du risque ne se suffit pas à elle-même. Elle est un maillon d'une chaîne stratégique, y compris quand celle-ci est développée à l'échelle d'une direction. Gérer le risque sans annoncer qu'on le gère est une ineptie. Mais ne parler que du risque pour laisser les autres leviers d'action à zéro est tout aussi contre-productif. Le gérer et négliger des dysfonctionnements fait perdre de la crédibilité qu'il sera alors bien difficile de regagner. Le but

1. Three Mile Island : l'un des premiers accidents importants dans une centrale nucléaire aux USA. Celui-ci a été classé 5 sur une échelle allant jusqu'à 7.

n'est pas de travailler sans risque, mais de réduire celui-ci à un niveau où il devient supportable au regard des investissements consentis.

À chacun de créer la gestion du risque qui correspond aux besoins qu'il rencontre.

C'est bien en amont de la mise en œuvre de la démarche de gestion du risque que je débute cet ouvrage. La première partie commence par la question de mon professeur de philosophie : « Qu'est-ce que le risque ? »