

ENTREPRISE

LAURENT COMBALBERT

Par
un ancien
négociateur
du RAID

Le management des situations de crise



Anticiper les risques
et gérer les crises

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
SCIENCES
HUMAINES

LAURENT COMBALBERT

Le management des situations de crise

**Anticiper les risques
et gérer les crises**

**esf**
ÉDITEUR

Remerciements

*Merci à Caroline pour son soutien sans faille et sa patience.
Merci à Laurent Jacquet pour ses relectures efficaces et pertinentes.
Merci à Patrick Lagadec et Bertrand Robert
pour m'avoir inoculé le virus de la gestion de crise.*

© 2005, ESF éditeur

© 2017, ESF Sciences humaines

Cognitia SAS
20, rue d'Athènes
75009 Paris

4^e édition 2018

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN 978-2-7101-3410-7

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnelle.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines
Service Lecteurs
20, rue d'Athènes
75009 Paris

Plan d'autoformation

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, l'auteur a réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des concepts développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

Parce que l'on comprend mieux ce que l'on a déjà expérimenté, laissez-vous guider.

- 1** Faire les exercices 1 et 2 (pages 161 et 163).
- 2** Lire le 1^{er} chapitre (page 13) puis réenvisager les réponses en fonction de cette lecture.
- 3** Faire l'exercice 3 (page 165).
- 4** Après avoir lu le contexte général, faire l'exercice 4 (page 169).
- 5** Lire le chapitre 2 (page 49).
- 6** Réaliser en groupe les exercices 5 et 6 (pages 171 et 175).
- 7** Lire le chapitre 3 (page 91).
- 8** Faire les exercices 7 et 8 (pages 179 et 181).
- 9** Lire le chapitre 4 (page 129).
- 10** Pour finir, faire l'exercice 9 (page 183).

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage?	3
Plan d'autoformation	4

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	Changer les mentalités pour conduire les situations dégradées	9
Chapitre 1.	Changer les mentalités pour anticiper les risques et les crises	13
	1. Clarifier la notion de risque(s)	14
	2. Clarifier la notion de crise	21
	3. Changer les mentalités	25
	4. Anticiper les risques	34
Chapitre 2.	S'organiser pour maîtriser l'incertitude	47
	1. Constitution de l'équipe de crise	47
	2. Faire fonctionner l'équipe	64
	3. Mettre en place des procédures adaptées	73
	4. La logistique de crise	77
	5. Les risques de dysfonctionnements	81
Chapitre 3.	La phase opérationnelle de conduite de la crise	87
	1. La montée en puissance	88
	2. La réaction face à la crise	103
	3. La communication de crise	113
Chapitre 4.	La phase de capitalisation et d'apprentissage	123
	1. Les attitudes face aux crises passées	123
	2. Les débriefings	126
	3. Les sources d'apprentissage	134
	4. Les facteurs d'un apprentissage efficace	135
	5. Se préparer pour l'avenir	139
Conclusion		149

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	La notion de risque	153
Exercice 2.	La notion de crise	155
Exercice 3.	Êtes-vous prêt?	157
	Contexte général pour les exercices de 4 à 9	159
Exercice 4.	La cartographie des risques	161
Exercice 5.	Partager l'information	163
Exercice 6.	S'organiser et identifier les rôles	167
Exercice 7.	Communiquer par temps de crise	171
Exercice 8.	La presse en a parlé	173
Exercice 9.	Vous êtes la crise !	175
	Corrigés des exercices	177

3^e partie – Pour aller plus loin

	Programme d'un stage de formation	189
	Objectifs	189
	Programme	190
	Bibliographie	193
	Index	195

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

Changer les mentalités pour conduire les situations dégradées

La crise est partout : télé, radio, débats, discussions de comptoir. Pas une journée sans que la notion de crise ne soit mise à toutes les sauces : crise(s) de la dette, éruption volcanique aux effets incontrôlables, tsunami meurtrier, attaques informatiques ciblant un ministère stratégique, contamination d'un concombre faisant s'effondrer le chiffre d'affaires des producteurs, autant de situations chaotiques qui caractérisent une décade sous le signe de la crise. C'est à se demander comment ceux qui sont nés avant le début de ce nouveau millénaire sont parvenus à survivre jusque-là, dans leur vie personnelle comme dans leur vie professionnelle ! La conscience des risques encourus semblait alors moins prégnante : chacun buvait l'eau du robinet, vivait dans des maisons peintes avec des peintures au plomb, isolées à l'amiante, roulait dans des voitures sans airbags ni GPS. Se lancer à corps perdu dans l'aventure de la création d'entreprise, innover, inventer semblait moins insurmontable. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les dernières décennies du xx^e siècle ont vu tant d'innovations et d'idées nouvelles révolutionner l'environnement. Le risque n'était pas un frein, il était simplement la juste contrepartie de la réussite et du succès. Alors, qu'est-ce qui a changé ? Pourquoi, aujourd'hui, le risque est-il perçu comme un frein et non plus comme un facteur de motivation et la contrepartie incontournable du succès ?

Les menaces d'aujourd'hui sont sans cesse plus nombreuses, polymorphes et sans pitié. Il suffit de regarder l'actualité, de lire des magazines d'information, de surfer sur les sites des agences de presse pour réaliser la dimension transversale des menaces qui pèsent sur l'environnement en général et sur le monde de l'entreprise en particulier : OPA agressives, guerres concurrentielles, atteintes volontaires ou fortuites à l'image,

réglementations de plus en plus draconiennes, crises sociales, terrorisme, fanatisme. Plus rien n'est épargné au monde du business, et faire un tour d'horizon de tout ce qui menace un projet en gestation peut faire frémir même les plus téméraires.

Les menaces ne sont plus isolées et uniques, mais elles sont entremêlées et interactives : un incident mineur, un problème anodin dans l'une des branches d'activité d'une organisation peut déstabiliser l'ensemble du système. Et par effet de contagion, ce risque s'étend également aux systèmes environnants. Le scandale Enron n'a pas seulement affecté la société qui en a été à l'origine, mais tout le secteur de cette société et l'ensemble du monde des affaires. Une entreprise peut donc être largement impactée par un incident dont elle n'est pas à l'origine et dans lequel elle n'est absolument pas partie prenante.

Certaines évolutions récentes constituent elles-mêmes un terrain particulièrement fertile pour transformer un incident anodin en crise : rapidité de l'information et donc de la « désinformation », réduction des délais de prise de décision, complexité des systèmes de conduite de projets, multiplicité des intervenants, effet accélérateur des médias – tous ces éléments sont autant de facteurs aggravants qui n'attendent que l'occasion de s'entremêler et de s'auto-entretenir pour faire disjoncter le système.

Aujourd'hui, les entreprises confrontées à un environnement de plus en plus complexe et instable cherchent à formaliser une politique d'anticipation des risques et de gestion de leurs conséquences en cas de crise. C'est déjà un premier pas dans la bonne direction, mais ce n'est pas suffisant. La difficulté de l'anticipation des risques, c'est que toutes les menaces ne sont pas identifiables. Déjà, en 1921, F. H. Knight parlait de ce risque différent du risque « probabilisable » et le nommait incertitude¹. Et cette notion d'incertitude se heurte à des mentalités figées et des idées rassurantes mais qui s'avèrent le plus souvent stériles et contreproductives quand il s'agit de penser l'impensable ou de se préparer à gérer la surprise.

Alexis Ledermann s'interrogeait, dans un article intitulé *La Recherche d'un cadre de gestion des risques*², sur le fait que la tâche d'un *risk manager* est peut-être redondante avec celle des titulaires des autres fonctions de l'entreprise. Nous savons tous que quiconque se lance dans une entreprise se trouve confronté à la gestion des risques et, par voie de conséquence, à la gestion des crises. Nous sommes donc tous les *risk managers* de nos propres projets, ceux qui seront responsables en cas de dysfonctionnements et devront assumer les décisions prises quand il faudra solutionner un

1. F. H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, A. M. Kelley, 1971.

2. Alexis Ledermann, *La Recherche d'un cadre de gestion des risques*, article, thèse de doctorat, 2004.

incident. La notion de transversalité fait donc son chemin dans le domaine de la prévention des risques. Nous ne sommes plus de simples consommateurs de sécurité, mais nous en devenons tous des acteurs puisque chacun participe à l'anticipation des risques concernant les projets dont il a la responsabilité.

Incertitude, risques, crises, responsabilités, décisions sont autant de notions qui s'entremêlent dans les domaines complexes de l'anticipation et de la conduite des situations de crise. Mais au-delà des méthodes, plans, processus, classifications des risques, se pose le problème fondamental de l'attitude que nous avons (ou que nous devrions avoir) face aux situations incertaines et difficilement gérables. Car la conduite des crises est avant tout affaire de mentalité et d'état d'esprit. Combien de fois n'a-t-on pas entendu cette phrase lors de débriefings de situations réelles : « Nous n'étions pas prêts ». Plutôt que de se plaindre de ce manque d'anticipation, demandons-nous pourquoi nous n'étions pas prêts, et comment sortir de notre culture de gestion de l'événement à chaud pour passer à celle de l'anticipation adaptée et adaptable.

Le chantier qui s'annonce n'est pas simple : « travailler » sur la mentalité et sur les attitudes « habituelles » des managers face aux risques et à leurs conséquences relève d'un véritable travail de fond et de longue haleine. Réfléchir sur ses modes de fonctionnements, c'est avant tout travailler sur soi. Et travailler efficacement sur soi, c'est avant tout identifier ses failles et ses travers pour les combler ou les corriger quand il faut décider vite. Or, la prise de conscience de cette nécessité de travailler sur soi est déjà en elle-même une difficulté. Mais elle est le premier pas indispensable pour progresser dans l'anticipation des risques et la conduite des crises.

Le danger, mais également le plaisir de l'anticipation des risques et de la conduite des risques, c'est qu'il existe peu de règles préétablies et applicables de façon universelle, et que tout est à construire et à imaginer. En la matière, la situation ou les événements constituent souvent des exceptions qui mettent la règle à l'épreuve. En situation dégradée, l'exception devient souvent la règle.

Cet ouvrage se veut simple et concis, clair et pragmatique. L'objectif n'est pas de dissenter sur les malheurs de l'incertitude et la difficulté à gérer l'impensable, mais plutôt de clarifier quelques notions fondamentales. Il a pour seule ambition de donner des pistes de réflexion et de proposer aux dirigeants – chefs d'entreprise, responsables des ressources humaines, responsables de projet, bref tous ceux qui auront un jour ou l'autre, dans leur carrière ou dans leur vie personnelle, des risques à anticiper et des crises à gérer – quelques outils pour le changement des mentalités.

► ***Note de l'auteur***

Certains exemples de crises évoqués dans cet ouvrage ne font pas état du nom de l'organisation ou de la société en cause. Ils sont ici volontairement gommés pour ne pas porter atteinte à leur image ni mettre en cause les personnes qui auraient commis des erreurs dans la gestion des situations évoquées.

Changer les mentalités pour anticiper les risques et les crises

*« Est dirigeant celui qui accepte de prendre les risques
que les dirigés ne veulent pas prendre. »*

Jean Jaurès

Celui qui se lance dans la réalisation d'un projet, qui prend la responsabilité d'une entreprise, qui s'engage dans une aventure commerciale ou managériale, s'expose naturellement à des risques. Seul celui qui ne fait rien ne court aucun danger. L'actualité montre cependant que cette dernière affirmation n'est plus absolument certaine. Aujourd'hui, instabilités, changements et complexités rendent le monde environnant extrêmement mouvant. Les crises fortement médiatisées qui ont marqué ces dernières années démontrent à quel point il peut être difficile de gérer des situations instables et complexes, dont les enjeux ne se révèlent qu'au fil du temps et des décisions prises, et dont les conséquences sont parfois catastrophiques.

Pour certains, le risque est un puissant inhibiteur qui pousse à la prudence plutôt qu'à l'action : il est alors urgent d'attendre avant de prendre la moindre décision, même anodine. Décider, c'est prendre le risque de se tromper, et nombreux sont ceux qui préfèrent attendre que les événements décident pour eux, plutôt que de choisir d'influer sur ce qui leur arrive au risque d'engager leur responsabilité.

Pour d'autres, au contraire, c'est cette prise de risque qui donne du relief à la vie, qui les pousse à agir, parfois trop vite, quelquefois au détriment de la plus élémentaire des réserves ou des prudences. Ainsi donc, chacun perçoit le risque à sa façon : selon son éducation, ses expériences, son état physique ou psychique au moment où il doit faire ses choix. La subjectivité tient alors une place importante dans un domaine d'où elle devrait être bannie. Avant

de se lancer plus avant dans la présentation des quelques méthodes qui semblent indispensables pour anticiper les risques et piloter les crises quand elles se déclenchent, il convient de clarifier la notion de risque, et par voie de conséquence, la notion de crise à laquelle le risque est indubitablement lié.

1. Clarifier la notion de risque(s)

Comme l'évoquent les lignes qui précèdent, chacun a sa propre perception de ce qu'est un risque. Chacun se positionne de façon différente face aux menaces qu'il peut être amené à rencontrer dans sa vie personnelle et professionnelle et met en œuvre sa propre « échelle de risque ». Les expériences personnelles, les réussites et les échecs professionnels, l'ensemble des activités forgent un environnement personnel du risque. Dans *La Réalité de la réalité*¹, Paul Watzlawick rappelle que chacun a sa propre image du monde. Chaque individu se crée une représentation de son environnement et de toutes les notions qui animent sa vie : la liberté, la passion, le savoir, la peur n'ont pas la même définition d'une personne à une autre. Il en va de même pour le risque. Et ces définitions ne sont pas seulement propres aux individus, elles sont aussi le fait de groupes ou d'entités sociales. Sans clarification mutuelle, comment s'assurer que l'on parle de la même chose ?

Ainsi, cette expérience marquante quant à l'appréciation du risque : une société spécialisée en informatique a décidé de réfléchir sur la notion de risque liée aux projets qu'elle menait avec ses clients. Il existait une réelle dissonance entre l'idée que se faisait du risque la société d'informatique et l'idée que s'en faisaient ses clients. Pour les ingénieurs de la société prestataire, le risque principal était le retard dans la réalisation du projet et la remise du logiciel au client ; tous les efforts des équipes techniques étaient concentrés sur la réduction de ce retard. Pour le client, en revanche, le risque principal tenait au dysfonctionnement du logiciel lors de sa mise en exploitation. En fait, le retard dans la remise du logiciel était perçu par le client comme quasiment inéluctable, et était donc intégré dans la stratégie de mise en exploitation. Le retard n'était pas un risque pour le client. Quand le risque de dysfonctionnement du logiciel a été signalé aux ingénieurs de la société prestataire, ils ont affirmé que ce risque était extrêmement faible et qu'en cas d'occurrence, les délais de remise en route étaient très courts et ne pouvaient pas être de nature à déstabiliser l'activité du client. En clarifiant la notion de risque chez les deux protagonistes, en identifiant les priorités des uns et des autres, la société d'informatique et ses clients ont pu mieux identifier les risques en fonction des intérêts de chacun, et ainsi fournir des réponses appropriées à tous. Tout le monde s'en est trouvé rassuré, simplement parce que cette réflexion avait contribué à « dégonfler » les inquiétudes de chacun.

1. Paul Watzlawick, *La Réalité de la réalité*, Le Seuil, 1984.

Savoir prendre des risques, c'est donc avant tout commencer par un travail sur soi. Connaître ses limites, ses objectifs, ses contraintes, c'est l'étape incontournable à toute entreprise de quelque ordre qu'elle soit. Combien de personnes se sont-elles lancées dans l'aventure de la création d'entreprise sans savoir quels étaient leurs atouts et surtout leurs défauts personnels? Combien ont entrepris sans vraiment savoir quels objectifs ils souhaitaient atteindre?

De nombreuses techniques sont utilisées aujourd'hui pour réaliser ce travail d'introspection et d'identification de notre cadre de référence. Sans pour autant aller solliciter un psychanalyste avant de se lancer dans l'aventure, savoir qui l'on est vraiment est primordial. Nous sommes notre premier ennemi face au risque, et nos « dysfonctionnements » personnels face au stress, à l'urgence, à la prise de décision, à la gestion des équipes sont les principales causes des mauvaises gestions des crises que nous rencontrons.

Afin de réaliser une première approche de cette notion complexe, il est intéressant de concevoir un questionnaire simple et rapide², que chacun pourra remplir en fonction de son expérience et de son vécu professionnel et personnel. Chacun pourra s'apercevoir que cette notion reste très subjective et que la perception que l'on en a est en général modifiée par des paramètres totalement personnels et parfois difficilement explicables de manière rationnelle.

1.1 Définitions

On trouve de nombreuses approches de la notion de risque dans toutes les littératures : risque naturel, risque technologique, risque assurance, indice de risque... Il est vrai que ce mot est tellement riche de sens, selon qu'il est pris dans tel contexte plutôt que dans tel autre, que l'enfermer dans une seule définition semble illusoire et inefficace. Cependant, certaines d'entre elles sont intéressantes et méritent de figurer dans cet ouvrage.

► Définitions à retenir

Sur le site de la Direction régionale de l'environnement de Lorraine (DIREN)³, une définition intéressante du risque est donnée dans la rubrique « risques naturels » : « Le risque résulte de la superposition d'un aléa avec un enjeu. On entend par aléa la manifestation d'un phénomène naturel (débordements de rivières, glissements de terrains, séismes, ou encore avalanches, cyclones, éruptions volcaniques). Un aléa est caractérisé par sa probabilité d'occurrence (décennale, centennale), et l'intensité de sa

2. Voir l'exercice 1 de la partie « Mettre en pratique », p. 153.

3. Voir le site Internet : www.lorraine.environnement.gouv.fr

manifestation (hauteur et vitesse de l'eau pour les crues, magnitude pour les séismes, largeur de bande pour les glissements de terrain). Les enjeux : ce sont les dommages directs comptabilisables dès la fin de l'événement exceptionnel sur les habitations, les infrastructures, les bâtiments commerciaux ou industriels, les cultures ou le cheptel, et, dans les cas les plus dramatiques, les vies humaines. Ce sont aussi les perturbations économiques et sociales qui résident essentiellement dans les pertes d'exploitation dues à la destruction de l'outil de travail ou des récoltes ou l'interruption des communications, mais aussi les atteintes à l'environnement ».

Le risque est positionné dans cette définition comme la superposition d'un aléa et d'un enjeu. Pour le chef d'entreprise, le manager ou le chef de projet, **le risque est la superposition d'un enjeu (la réalisation du projet, les résultats escomptés, le maintien d'une situation existante), avec un ou des aléas (les impondérables techniques, commerciaux, l'action de la concurrence, les malveillances...)**. Dans le cadre d'une gestion de projet, ce sont les enjeux qui motivent ceux qui s'engagent. Dans la vie des entreprises, ce sont les enjeux qui poussent à l'action et qui incitent à se lancer dans de nouvelles aventures. Et c'est parce qu'il existe des aléas dans toute entreprise que tout un chacun n'est pas entrepreneur. Dans toute élaboration de projet, ce qu'il convient d'analyser, c'est avant tout ce que l'on peut gagner plutôt que ce qu'on risque de perdre. C'est la base de ce que certains appellent « l'esprit commando » et qui fait souvent défaut dans les entreprises aujourd'hui (voir p. 34).

Lors d'un séminaire⁴ organisé par le réseau Analyse du risque industriel (ARI) sous le patronage de l'INRS, de l'INERIS, de l'INSTN et du CEA, Ivan Boissières a proposé pour le risque la définition suivante : « Le risque concerne tout événement, tout dysfonctionnement susceptible de provoquer un écart significatif entre un objectif assigné à l'organisation et la réponse effectivement mise en œuvre par celle-ci. »

Le risque est ici associé à un dysfonctionnement qui empêche une organisation d'atteindre un objectif qu'elle s'est fixée ou qui lui a été assigné. Cette notion de dysfonctionnement rappelle une nouvelle fois le caractère imprévisible de ce « grain de sable » qui grippe la machine. La capacité d'anticipation des risques (voir p. 35), même si elle ne permet pas d'identifier de façon exhaustive tous les dangers, permet au moins de diminuer l'effet de surprise face à un dysfonctionnement imprévu.

Dans son ouvrage *L'Homme face au risque technique*⁵, Denis Duclos présente le concept de risque comme « une notion à géométrie variable ». Il

4. Séminaire *Gestion scientifique du risque : sciences du danger, concepts, enseignements et applications*, 1999.

5. Denis Duclos, *L'Homme face au risque technique*, L'Harmattan, 1991.

se rattache à la notion de catastrophe, de par l'importance des conséquences en cas d'occurrence du risque. Il se rattache également à la notion de confiance dans la fiabilité du système : l'organisation est-elle assez compétente et professionnelle pour faire face au risque et en atténuer les conséquences? La notion de conflit entre les parties contribuant à la gestion du projet est également présente. Bon nombre d'équipes se fissurent ou laissent paraître leurs divergences dès lors que les difficultés semblent insurmontables. Le stress, les pressions internes et externes, le sentiment d'impuissance s'attaquent au bon fonctionnement de l'organisation pour laisser émerger les instincts primaires, les réactions de survie psychologique, qui ont pour seul objectif de protéger chacun du sentiment de disqualification. Car la disqualification est également l'un des visages de cette notion de risque polymorphe : disqualification des procédures de gestion des risques, des « agents » censés éviter les dysfonctionnements, perte de confiance des groupes. Par expérience, on s'aperçoit qu'on qualifie souvent de crise des situations qui font courir un risque de disqualification alors qu'il ne s'agit que d'un incident somme toute mineur, qu'on a déjà géré maintes et maintes fois. Mais la qualification de crise permet de justifier un échec s'il devait survenir. Cette justification de la décision *a priori* est l'un des aspects de la prise de décision qui sera abordé plus loin dans cet ouvrage.

► Une définition du risque retenue par l'auteur

Il est difficile de ne vouloir donner qu'une seule définition à une notion aussi complexe que celle du risque. Plus simplement, *Le Petit Larousse illustré* définit le risque comme un « danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ». Car cette notion de probabilité est aussi un facteur incontournable à prendre en compte. S'il existe toujours des risques dès lors que l'on entreprend, certains ont une probabilité d'occurrence beaucoup plus faible que d'autres, et la classification des menaces en fonction de cette probabilité joue un rôle important dans la politique de prévention et de conduite des crises.

Le risque, entre objectif et résultat

Le risque mêle à la fois les notions d'objectif à atteindre, d'enjeux, d'aléas plus ou moins probables et de conséquences. On pourrait dès lors tenter de définir le risque, dans le cadre d'une gestion de projet notamment, comme « la probabilité d'occurrence d'un aléa dans la recherche d'objectifs, qui aurait pour conséquences un retard ou un empêchement dans la réalisation des objectifs assignés ».

Il semble indispensable de lier la notion de risque à celle d'objectif, car leur interaction ramène sans cesse à la notion d'enjeu, substantifique intérêt de l'entrepreneur et du « risqué » : si sans enjeux, il n'y a aucun intérêt à entreprendre, quand ils sont élevés, le risque « en vaut la chandelle ».

1.2 Interprétations du risque

Définir le risque est une chose, et même si seuls quelques aspects de la notion ont été éclairés, des éléments de définitions ont été dégagés pour permettre de circonscrire le sujet. Mais l'un des facteurs importants qui entrent en ligne de compte dans l'idée même de risque, c'est justement l'interprétation personnelle que chacun s'en fait.

La prise de risque a une dimension psychosociale évidente. La confrontation avec des enjeux importants, la prise de décision face aux situations de danger sont des composantes fondamentales de l'affirmation de soi. Certains « risqués » n'agiraient uniquement que pour l'amour et le goût du risque, en quelque sorte pour montrer aux autres qu'ils sont capables de faire des choses que ces derniers n'osent pas faire. Notons que cette attitude de risque-tout, si elle conduit souvent au dépassement de soi, pousse parfois certains chefs d'entreprises à des pratiques « suicidaires » : Il faut savoir renoncer quand le risque est trop élevé. En bref, la prise de risque ne doit pas être une fin en soi.

La prise de risque et la remise en cause d'enjeux, quels qu'ils soient, sont également une légitimation de l'existence de l'individu, donnant quasiment un sens à sa vie, où « le jeu symbolique avec la mort ajoute à l'exaltation d'être en vie, un sentiment d'être garanti. Il se forge ainsi son image par ses limites et jalonne son existence de ses repères. À défaut de limites de sens que la société ne lui donne plus, il recherche autour de lui des limites de faits, tangibles... le côtoiement de la mort est générateur de sens et le goût du risque émerge du fond d'une société crispée sur une volonté de sécurité⁶ ».

► *Médiatisation et surinformation*

Il est quasiment impossible aujourd'hui de se lancer dans un quelconque projet sans que les « oiseaux de mauvais augure » ne viennent vous mettre en garde face aux pires dangers. La plupart du temps, leur intention n'est pas de vous prévenir pour que vous puissiez vous préparer à leur occurrence mais plutôt pour vous dissuader de tenter toute entreprise. Et leurs ultimes conseils prennent parfois des allures de menaces : « On vous aura prévenu ». La description de cette attitude est peut-être exagérée, mais

6. David Le Breton, *La Passion du risque*, Métaillé, 1991.

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE TRAMOND

Comment manager demain (n° 210).

MICHAEL CAMARDESE ET CHRISTELLE VANDRILLE

Libérer la parole dans les entreprises (n° 216).

PIERRE CAUVIN

La cohésion des équipes (n° 119).

PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX

Les types de personnalité (n° 102).

RAMEZ CAYATTE

Motiver. Oui mais comment ? (n° 190).

Manager un projet... Oui mais comment ? (n° 195).

DOMINIQUE CHALVIN

L'affirmation de soi (n° 41).

Cerveau gauche, cerveau droit (n° 209)

Du bon usage de la manipulation (n° 148).

Faire face aux stress de la vie quotidienne (n° 48).

Formation : méthodes et outils (n° 116).

Histoire des courants pédagogiques (n° 115).

Le manager flexible (n° 197).

Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle (n° 64).

Les outils de base de l'analyse transactionnelle (n° 63).

Tensions et conflits dans les relations personnelles (n° 136).

JACQUES CHAUMIER

Travail et méthodes du documentaliste (n° 39).

CORINNE CHAUVIN

Concevoir un stage de formation (n° 173).

LAURENT COMBALBERT

Le management des situations de crise (n° 171).

Négociation en situations complexes (n° 179).

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL

Le parler-vrai (n° 108).

MARIE-JOSÉE COUCHAERE

70 exercices pour développer vos soft skills (n° 213).

Le développement de la mémoire (n° 147).

Favoriser le travail en équipe par la coopération (n° 194).

REBIHA COUILLET

Être soi (n° 124).

SOPHIE COURAU

Le blended learning (n° 217).

Les outils de base du formateur (n° 97).

Les outils d'excellence du formateur (n° 99).

Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).

ÉLIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN

Les émotions (n° 181).

DENIS CRISTOL

Les communautés d'apprentissage (Hors série).

Former, se former et apprendre à l'ère numérique (Hors série).

Management et communication : 100 exercices (n° 196).

Innover en formation (n° 201).

50 conseils pour développer l'envie d'apprendre (n° 203).

Management et innovation : 60 nouveaux exercices (n° 206).

DENIS CRISTOL ET CÉCILE JOLY

Management et intelligence collective : 60 méthodes et exercices.