

# Gestion des risques

## Introduction :

Outre, les séries de challenges que le Maroc se doit de relever en matière de développement politique, économique et social, le défi de la gestion des risques -cheville ouvrière de toute stabilité durable- constitue un challenge titanesque et de premier ordre.

Si pendant longtemps, « le bouche à oreille » a constitué le seul moyen pour s'informer et contrer un danger quelconque. La gestion des risques -appelée depuis plus d'une vingtaine d'années (depuis 1987) : les cindyniques- se présente actuellement comme une science qui vise à rendre intelligibles les risques et les dangers liés au territoire –endogènes et exogènes- pour les intégrer dans un système à l'effet de les anticiper pour les réduire, du fait que l'axiome (vérité avérée) du risque appelle toujours à déconstruire et à reconstruire, dans une logique à jamais fermée.

Par ailleurs, il est difficile, voire impossible d'identifier avec exhaustivité et de modéliser tous les risques auxquels l'homme est exposé, d'ailleurs la posture déterministe des scientifiques du XIXe siècle, arguaient qu'on pouvait mathématiser « universellement » le domaine des risques a, depuis longtemps, montré ses limites, du fait des différents niveaux des risques : risques avérés, risques potentiels, risques présumés ou supposables et risques inconnaissables.

## I/ L'espace du risque

Le territoire constitue un ensemble d'éléments corrélés et interactifs qui participent à l'atteinte d'une même finalité : un système intégré tant sur le plan politique, économique, social que culturel. A cet effet, l'espace obéit à des processus de production qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie ; sans oublier que ces éléments doivent être gérés avec efficacité, ce qui suppose un ensemble d'actions fonctionnant dans le cadre d'une administration d'attribution, de contribution et de rétribution.

Tout cela a pour finalité, la maîtrise de tous les processus de gestion qui se déclineront en des objectifs représentant différents niveaux de maîtrise ; Ces processus de gestion maîtrisés se matérialiseront par la concrétisation d'un management efficace, au sens d'un pilotage opérant et opérationnel du risque, du fait que la réduction du risque passe par sa connaissance, d'où la nécessité à mieux le définir, à cerner ses contours, à prévoir et à anticiper ses conséquences.

Cet espace du risque, pour être cerné, doit englober plusieurs dimensions, à savoir :

- Une dimension déontologique, comprenant les normes, les règles, les standards, les codes... Aussi bien modernes que vernaculaires ;
- Une dimension axiologique (valeurs) qui permettrait de valoriser le territoire : sachant que la valeur qui permet de fédérer les populations l'emporte toujours sur les actions mécanistes ;
- Une dimension statistique ou mnésique qui est évolutive et qui accorde une grande importance à la mémoire de l'histoire collective, à la dimension des faits, aux indicateurs de reporting, aux tableaux de bord... ;
- Une dimension épistémique (relative aux connaissances) qui réside dans la traduction des stocks des banques de données en expérientiels, grâce à leur intellection et

appropriation : interprétation, compréhension, explication et représentation des dites connaissances.

En outre, cet espace serait mieux circonscrit au travers d'une description qui couvrirait les champs : temps et espace, ce qui permettrait de mieux appréhender et expliquer le territoire, à l'effet de son intellection et de sa maîtrise ; et pour cela, il faudrait recourir à différents outils, notamment :

- L'historique –transect historique- qui permettrait de resituer le territoire, de faire ressortir ses caractéristiques fondamentales et ses principales modifications ;
- L'environnement dans lequel le territoire interagit ;
- La carte décisionnelle, du fait que l'organigramme administratif d'un territoire ne reflète pas toujours son organisation réelle ;
- Les processus utilisés qui permettront de faire ressortir les modes de fonctionnement (centralisés, déconcentrés, décentralisés), les processus décisionnels, les processus de veille, de production, de contrôle...
- Les regards, du fait que croiser les regards, les multiplier, les inscrire dans les registres de la transectorialité et la transdisciplinarité permet de compléter et de valider une gestion opérante et efficiente des territoires.

## **II/ L'étude du risque**

L'étude du risque permet de faire ressortir les éventuelles désorganisations des réseaux des acteurs sur le territoire ; tout comme elle permet de repérer toute une série de déficits, à savoir :

### **1/ Deux déficits systémiques liés au :**

Caractère pathologique des risques, d'où la question à se poser d'emblée : et si les catastrophes ne sont que des excès de fièvre des grands systèmes humains et technologiques ?

- Caractère éthologique (relatif à la science du comportement) : les défaillances seraient à lier aux comportements de l'homme. En effet, les températures mondiales sont déjà plus chaudes de 06° C qu'il y a 100 ans et on prévoit un réchauffement de 1,5 à 2,8° C pour le milieu de ce XXIe siècle ; le monde sera ainsi plus chaud qu'il ne l'a été au cours des 120.000 dernières années. Que peut-on redouter ? Réduction des forêts, bouleversement des écosystèmes, montée des niveaux d'eau, sécheresses....

### **2/ Quatre déficits culturels se traduisant par :**

La culture d'infaillibilité, dite aussi « syndrome du Titanic » (l'insubmersible qui a coulé en 1912 entraînant la mort de plus de 1400 personnes) où les décisionnels tendent souvent à individualiser l'action de gérer le risque ;

- La culture du simplisme qui part du fait que tout est simple et qu'on saurait toujours y répondre en temps voulu ;
- La culture de la non communication, liée à la rétention de l'information, elle-même liée au mille-feuilles administratif, mais aussi à l'absence même de l'information et quand elle existe, elle est toujours descendante ;

- La culture nombriliste qui s'explique par la tentation narcissique qui consiste à ne rien partager et qui « conduit toujours droit au mur », alors qu'il faut sortir de sa coquille et croiser les regards, du fait que le risque est toujours transectoriel et transdisciplinaire.

### **3/ Deux déficits organisationnels**

- La domination du critère productiviste pour ce qui est aspects de sûreté et de sécurité, alors qu'une rentabilité durable impose qu'on s'affranchisse de la sécurité et d'inscrire cette préoccupation dans les temps longs et non dans l'urgence ;
- La dilution de la sensibilité (responsabilité et responsabilisation) : qui est responsable en cas de risque ? Et même quand les responsables se désignent, ils sont noyés dans d'autres structures, sans charges précises, en tout cas pour paraphraser le père de la stratégie, le Général Prussien Karl Von Klauzevitz, le risque est trop important pour être laissé entre les mains d'une seule entité.

### **4/ Quatre déficits managériaux :**

- L'absence d'un système de retour sur expérience en vue d'une analyse réfléchie et exhaustive pour pallier le renouvellement du même type d'évènements ;
- L'absence de procédures écrites, explicites et ciblées à l'effet d'agir sur le risque et d'en modifier les processus ;
- L'absence d'une formation du personnel aux sciences des dangers ;
- L'absence de préparation aux situations de crises, sans oublier que dans de nombreux cas, les simulations sont, souvent, biaisées ; en tout cas, les simulations sont quasi-absentes.

## **III/ Le traitement du risque**

### **1/ Quoi faire ?**

Le risque est trop important pour être jugulé par une seule structure ou par une seule personne : le débat et la circulation de l'information dans le sens ascendant et descendant en constituent les principaux lubrifiants, sans omettre qu'il doit s'inscrire dans un processus évolutif et de traitement adéquat.

### **2/ Comment ?**

La crise suppose l'enclenchement de processus de gestion et appelle donc à la mise en œuvre d'une méthodologie de résolution du problème :

#### **A : La gestion de la crise**

Certes, la gestion du risque passe par la mise en œuvre d'instruments adéquats, tels les plans de secours comprenant notamment, la cellule de crise, les comités, les experts, les relais d'information, les équipes logistiques, les équipes action, les gestionnaires des risques, le porte-parole.... Cependant, la préoccupation psychosociologique du risque est à prendre au sérieux ; elle se révèle par des problèmes de panique qui accentuent le désordre, plaçant ainsi le décideur, le risk-manager et toute l'équipe dans des situations inextricables. La psychosociologie du risque se décline à travers différents axes, notamment :

Axe de la peur qui se traduit de différentes manières :

- La mentalité obsidionale (une peur bleue, une psychose collective de l'ensemble acteurs et population) ; [couronne obsidionale : couronne dont les Romains récompensaient le Général qui a levé le siège d'une Cité]
- La peur des cercles vicieux, par le fait qu'un décideur qui a peur, transmet cette peur aux subordonnés qui transmettent cette peur aux médias ; lesquels transmettent cette peur au public qui la répercutent sur les responsables.

Axe des leurres, situation dans laquelle on se rassure par de fausses protections : l'exemple de codes bien rédigés dans des centres de protection et de logiciels et programmes de gestions de crise dans de superbes ordinateurs, leurre de minimisation des crises, allégations de disposer de moyens extraordinaires ....

Axe du silence, à savoir le fait d'observer un silence prétendument prudent pour ne pas inquiéter ; sachant que cela ne fait que compromettre la communication lors de la crise ;

Axe du temps, sachant que la crise se développe dans le temps ; aussi, faut-il gérer ce temps et ce, à l'effet de déceler les dysfonctionnements, corriger les problèmes d'interface avec les autres organisations, réajuster les évolutions de la crise et gérer ses étapes de succession.

Ainsi, l'objectif réel de la psychosociologie du risque est, aussi, de reconstituer le lien social qui pourrait être entamé par les événements, pour transcender la peur, corriger les fausses interprétations, mieux gérer le temps : le tout pour une meilleure préparation de tous les acteurs aux situations de crise.

Par ailleurs, le dépassement de la crise se réalise par son anticipation, en recourant à des techniques maîtrisées, notamment celles des scénarii, cependant il faut :

- Mesurer l'usage des scénarios pour une meilleure adaptabilité ;
- Se préparer toujours à des risques qui dépassent son univers immédiat ;
- Détecter et évaluer la dangerosité du risque ;
- Impliquer toutes les parties prenantes au risque.

En outre, pour la gestion de la crise, on doit veiller à mettre en œuvre une structure permanente et celle-ci doit :

- Être localisée ;
- Avoir un plan de continuité adéquat (PCA) ;
- Avoir des dispositifs logistiques.

Enfin, on ne saurait manager le risque sans la mise en œuvre d'un :

**B : Système d'Information Géographique des Risques (SIGR) qui aura une double architecture :**

Architecture fonctionnelle :

- Pour gérer les référentiels, notamment : les structures, les causes, les impacts, les intervenants, les infrastructures, les superstructures....
- Pour la gestion du risque proprement dit ;
- Pour la gestion du financement de la crise (toutes les fonctionnalités financières...) ;

- Pour le pilotage et la prise de décision (fiabilité des données : données historicisées, données externes, réactivités, tableaux de bord, cohérence des données, simulations, suivi des intervenants, état de la trésorerie.

Architecture technique :

- Plate-forme unique et sécurisée ;
- Interopérabilité avec les autres systèmes ;
- Système doit être évolutif ;
- Dimensionner en fonction des besoins.

### **C : La communication en temps de crise :**

Le travail de communication passe par le choix d'une typologie de communication –même l'improvisation se travaille- et par le choix du type de relations avec les médias ; sachant que les médias sont rapides, simplificateurs, aggravateurs et amplificateurs. Cette communication doit être, surtout, basée sur une information plurielle et complète du public, du fait que les crises engendrent et alimentent toujours la rumeur.

Les principaux critères de la communication de crise peuvent être centrés autour de la permanence de l'information, pour, ainsi, éviter la communication à éclipses, tout en se donnant le temps d'une communication ciblée. En outre, il faut s'assurer de la transparence de l'information, laquelle sans être détaillée doit refléter la réalité ; de même, la communication doit être assise sur des preuves tangibles, basées sur des investigations et des estimations réelles : et durant toute la période de crise, la communication doit s'inscrire dans la continuité, pour éviter tout effet de surprise.

### **3/ Qui est responsable ?**

Le « risk manager »

La problématique de la gestion du risque doit avoir pour objectif d'ancrer au Maroc, une nouvelle préoccupation, celle de « risk-management », à l'effet de participer à la formation et à la qualification de profils ciblés. Il s'agira de former des « risk-managers » aussi bien pour le secteur public (décentralisé et déconcentré) que pour le secteur privé ; lesquels enregistrent un retard alarmant dans la discipline.

En effet, le rôle de « risk-manager » consiste à identifier, analyser à quantifier tout risque que peut générer une quelconque activité, de prévoir quel type d'incident potentiel peut survenir, de calculer son taux de probabilité et d'anticiper ses impacts et ses conséquences à travers divers scénaris.

Cette action sera possible particulièrement, grâce à la concrétion, à l'agrégat de nouvelles spécialités et à l'expérimentation d'outils et de méthodes spécifiques [1]. Ces sciences ne se limitent pas au fait d'être des plateformes collaboratives de création et gestion des données, mais elles veulent mettre à la disposition des « risk managers » de nouveaux outils d'investigation méthodologique pour cerner les phénomènes du risque et des catastrophes.

Une telle lancée est favorisée par les avancées technologiques galopantes qui procurent une masse importante d'informations provenant du monde entier sous des formes multiples (rapports, statistiques, multimédia, photographies numériques, images satellitaires...) et ce, à l'effet de répondre aux exigences de la société dite postmoderne, en termes d'informations pertinentes préalables à toute prise de décision réfléchie et construite.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va... », disait Sénèque, au début du premier siècle de notre ère. Aussi, un management efficace du risque suppose la pérennisation d'une structure appropriée, qu'il ne suffit pas de décréter mais qu'il faut organiser, s'approprier et veiller à ce qu'elle reste active.

Ainsi, le responsable du risque, le « Risk-manager » doit être doté d'un réel pouvoir transversal, sans verser dans la dichotomie caricaturale de la société en « risquophiles » et en « risquophobes » qui renforceraient ainsi la thèse des culpomètres.

Le risk-manager, parce qu'il ne peut connaître seul de l'ensemble des problématiques dont il a la responsabilité, joue, en fait, le rôle de chef d'orchestre, de méthodologue, de communicateur et d'homme de « savoir-être » que de « savoir-faire ».

De même, le risk-manager a des obligations et des charges tant avant, pendant qu'après la crise :

#### **Avant la crise :**

- Construire la cellule de crise ;
- Analyser les expériences passées ;
- Initier et participer aux aspects organisationnels ;
- Organiser les exercices, les simulations, les manœuvres....

#### **Pendant la crise**

- S'impliquer dans l'organisation dédiée à la crise ;
- Coordonner les autres fonctions des autres organisations ;
- Réaliser les apports d'expertises.

#### **Après la crise**

- S'impliquer dans la sortie de crise ;
- Contribuer au bilan de la crise ;
- Participer à la reconstruction de l'espace ;
- Mener le retour d'expérience.

En conclusion, il est vrai que l'institution du risk manager enclenche des processus de changements qui doivent émaner de l'intérieur de la société et répondre aux aspirations des populations et ce, en vue d'aboutir à un nouveau projet sociétal. Lesquels changements doivent s'adapter aux situations particulières de chaque territoire et se concevoir dans un cadre ascendant afin de lui permettre d'engager ses propres potentialités.

Enfin, transcender les écueils et surmonter les dissonances qui désavantagent les changements, suppose de faire en sorte que les décisionnels cessent d'être exclusivistes, attitudes qui ont assoupi la fédération et la mobilisation et les contrebalancer par une approche implicite pour déconstruire les discontinuités et les distorsions.

---

[1]Tels la méthode HAZOP (Hazard Operability), adoptée depuis le début des années 1970 et dédiée à l'analyse des risques des systèmes thermo hydrauliques pour lesquels il est primordial

de maîtriser des paramètres comme la pression, la température et le délai ; cette méthode constitue un instrument pour analyser la criticité des risques sur la base de techniques appropriées, en recourant, particulièrement, à des données du genre : « types de déviation » qui peuvent être négatives, modificatives, quantitatives, de substitution... et à des « mots clés » comme : ne pas faire, plus, moins, en plus de, à l'inverse de, plus tôt, plus tard... Au même titre que cet outil, celui de « WHAT-IF », méthode dérivée du HAZOP qui est fondée sur une succession de questions de type « que se passe-t-il quand se produit un paramètre ou un comportement différent de celui normalement attendu ? ».

En outre, l'outil « pilotage des événements » -qui consiste en la gestion des activités et la sécurisation des équipes chargées de la sécurité- vise à mettre à la disposition des cadres chargés du management des risques, les moyens nécessaires pour améliorer les services à rendre aux citoyens, par le renforcement des liens de confiance entre les différentes composantes chargées de la gestion des risques et entre celles-ci et les construits sociaux du territoire. A ces outils peut s'ajouter, entre autres, celui du « Crisis management simulation » qui est un système de gestion des crises tant au niveau de l'État, des régions, des villes que des industries à risque.

-----  
[1] Machiavel avance que la vertu procure la tranquillité ; que la tranquillité enfante la mollesse et que la mollesse consume le pays.

[2] Certes, le Dahir du 30 septembre 1976 comme celui d'octobre 2002 font de la collectivité locale, le bastion et la cellule de base du développement local, mais cette structure demeure incapable d'assumer, toute seule, le rôle qui est le sien, faute de moyens économiques et matériels adéquats ; il est donc urgent de s'y focaliser, pour que la collectivité devienne un acteur fondamental dans l'initiation et la promotion du développement et d'être à la hauteur de sa raison d'être, celle d'assurer l'inclusion de toutes les souches de la population par la régulation sociale.

[3] J. Bonnemaïson : Voyage autour du territoire, L'espace géographique, n°4, 1981, p.249-262.

[4] Les droits fondamentaux reconnus à chaque individu devraient comprendre non seulement des droits privés, des droits politiques et des droits sociaux, mais aussi des droits territoriaux (s'exprimer dans sa langue, dans son identité culturelle reconnue et préservée...).

[5] Martine Théneviaut-Muller : Le développement local, une réponse politique à la mondialisation, Editions, Desclée de Brouwer, 1999, P.65

[6] Paul Houet, 1974, P. 164

[7] Guy Di Méo « Que voulons-nous dire quand nous parlons d'espace ? », P 40- in Lévy J. et Lussault M. (sous la direction de) Logiques de l'espace, esprit des lieux. Géographies à Cerisy, Paris, 2000, Edition Belin.

[8] Luc Vodoz, Barbara Pfister Giaque, Christophe Jemelin : Les territoires de la mobilité, l'aire du temps, communauté d'études pour l'aménagement, 2004.

[9] Le concept management est adopté par l'Académie française dès 1969, son origine remonterait au vieux français et signifierait « l'art de conduire, de diriger, de manier...les esprits comme les affaires.

[10] Hubert Reeves : Le mal de terre, Seuil, 2005, P. 28.