

UNE APPROCHE DOUGLASIENNE DE LA PRUDENCE COMME ORIGINE MORALE DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES EMERGENTES

Fatma Jemaa

Université Paris Dauphine - DRM

fatma.jemaa@dauphine.fr

Wafa Ben Khaled

Université Paris Dauphine - DRM

Résumé :

En 2011, 48% des risk managers prennent leurs fonctions dans le cadre d'une création de poste. La proportion de directeurs du développement durable ayant pris leurs fonctions dans le cadre d'une création de poste l'année suivante est voisine. Ces chiffres sont la quantification d'un constat : les structures de « risk management » et de « développement durable » se généralisent au sein des entreprises tout comme les pratiques managériales qui leur sont associées. Ce travail de recherche propose des facteurs explicatifs de niveau macro à cette constatation méso grâce à la mobilisation de la sociologie culturelle de Mary Douglas combinée à la notion de prudence.

Mots-clés : risk management, développement durable, prudence, culture, Douglas.

UNE APPROCHE DOUGLASIENNE DE LA PRUDENCE COMME ORIGINE MORALE DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES EMERGENTES

Introduction

Selon une enquête de l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) de 2011 intitulée « Le baromètre du risk manager », 48% des risk managers prennent leurs fonctions dans le cadre d'une création de poste. En 2012, la proportion de directeurs du développement durable ayant pris leurs fonctions dans le cadre d'une création de poste au sein des entreprises du SBF 120 est voisine. Elle s'élève à 52% selon « Le baromètre du développement durable dans les entreprises du SBF 120 » (Adecco, 2013). Ces chiffres sont la quantification d'un constat sur lequel la littérature en management semble s'accorder : les structures de « risk management » et de « développement durable » se généralisent au sein des entreprises tout comme les pratiques managériales qui leur sont associées. Ce travail de recherche propose des facteurs explicatifs de niveau macro à cette constatation de généralisation faite au niveau méso. Cette proposition repose sur la mobilisation de la notion de prudence, déjà rapprochée du développement durable par Jonas (1990) et du management des risques par Méric et al. (2009), dans le cadre de la problématique suivante :

Dans quelles mesures la prudence peut-elle être considérée comme l'origine culturelle commune du développement durable et du risk management organisationnels ?

Le positionnement théorique que nous avons retenu pour répondre à cette question est celui de l'analyse culturelle de Douglas. Peu mobilisé en sciences de gestion, ce cadre théorique devrait permettre de mieux rendre compte de l'institutionnalisation des pratiques managériales et des structures auxquelles nous nous intéressons dans la mesure où celles-ci constituent un projet « technico-morale » (Power, 2007).

Notre réponse à la problématique posée s'articulera en trois temps. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les fondements de la théorie douglasienne de la culture. Nous reviendrons également sur les origines morales de la prudence pour mettre en lien cette notion avec

ce que nous apprend la littérature en matière de management des risques et de développement durable. Dans un second temps, nous exposerons les méthodologies mises en œuvre pour collecter les données qui nous ont permises de répondre à la question posée. Dans un troisième temps, nous restituerons les résultats de l'analyse des données collectées pour finir par discuter les points de pertinence, les limites et les pistes qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre de recherches futures.

1. La place de la prudence dans le modèle managérial

Dans cette première partie, nous reviendrons sur les fondements de l'analyse douglasienne de la culture retenue en guise de cadre théorique ; et notamment, sur la sociologie symbolique du risque qui en constitue une part significative. Ensuite, nous nous intéresserons aux origines morales de la prudence et nous chercherons à mettre en lien cette valeur culturelle, au sens de Douglas, avec les pratiques managériales étudiées.

1.1 La théorie culturelle de Douglas ou l'origine morale de la norme sociale

Les travaux de la sociologue et anthropologue britannique Mary Douglas sont relativement peu cités en sciences de gestion. Pour autant, l'analyse culturelle que fait Douglas de phénomènes contemporains tels que le risque semble pouvoir constituer une alternative valable à la théorie dominante de Beck (2001) qu'est la société du risque. Cette alternative nous semble d'autant plus pertinente qu'elle nous permettra de mettre en avant le caractère « technico-moral » de certaines pratiques organisationnelles dans ce qui suit.

1.1.1 L'analyse douglasienne de la culture

Selon Douglas, les sociétés ne se différencient pas les unes par rapport aux autres par leur avancement technologique, économique ou leur contexte politique mais par leur hiérarchie de principes et de valeurs. Cette collection partagée de principes comportementaux et de valeurs morales justifient les conduites des membres d'une société (Douglas, 1986). Elle assure ainsi l'ordre social et constitue la culture propre de la société concernée. De ce fait, la culture se

trouve être au cœur de la stabilisation et de la reproduction des institutions sociales chez Douglas.

Les institutions dont il est question sont « *des manières d'être et de faire plus ou moins stabilisées par l'usage et reconnues comme légitimes au sein d'un groupe social* » (Douglas, 1990 in Calvez, 2006). Ces institutions sont le fruit de la négociation par les acteurs, des règles et des principes sociaux dans le débat social. En se mettant en conformité avec ces institutions, les acteurs agissent d'une façon qui est compréhensible et acceptée par les autres acteurs. De même, ils exigeront des autres membres de la société qu'ils adoptent une conduite conforme à ces principes comportementaux. Ce faisant, ces principes et ces valeurs finissent par justifier et légitimer le mode d'organisation social duquel ils procèdent. Les valeurs et les principes qui constituent les institutions deviennent alors la norme en matière de relations sociales.

1.1.2 La sociologie symbolique du risque et l'acceptabilité sociale du risque

Une partie significative de l'analyse culturelle douglasienne est dédiée au risque. Selon Douglas, le risque est un objet social nouveau dans la mesure où il s'est substitué à l'incertitude et au danger. Là où le pécher en appelait autrefois à l'autorité du prêtre et à celle de la loi divine, le risque en appelle aujourd'hui à la rationalité des experts (Wilkinson, 2001). Cependant, l'évaluation de l'acceptabilité d'un risque ne peut être laissée à la science et à l'expertise compte tenu de l'aspect collectif associé au risque (Méric et al., 2009) puisque ce qui compte n'est pas le risque que l'individu prend mais plutôt celui qu'il fait encourir aux autres. Ainsi, le risque constitue une stratégie culturelle par laquelle le groupe donne un sens aux dangers et aux menaces extérieures qu'il discerne (Douglas, 2003a ; 2003b). Les croyances et les pratiques relatives au risque sont autant de moyens de maintenir la cohésion sociale, la stabilité et l'ordre contre la déviance (Lupton, 2006). Certains risques seront priorisés par rapport à d'autres en fonction de la hiérarchie culturelle des valeurs et des principes. Plus le risque sera priorisé, plus la sanction assortie au non-respect de la réponse socialement requise face à ce risque sera importante.

Douglas et Wildavsky (1982) distinguent quatre idéaux-types de groupes sociaux qui sont autant de stratégies culturelles différentes adoptées face au risque. Les fatalistes, démunis face au risque, auront tendance à l'ignorer. Les individualistes, animés par une logique de marché,

auront tendance à percevoir le risque comme une opportunité dont ils chercheront à tirer profit. Les égalitaristes, plus sensibles aux risques technologiques et écologiques, tenteront d'éliminer le risque. Enfin, les hiérarchistes, particulièrement concernés par la pérennité du système, tenteront de s'adapter au risque en mettant en place des modalités de régulation et de contrôle des activités jugées risquées. En tant que mise en application des attentes culturelles de la société concernée, les réponses faites au risque se situent dans la même continuité culturelle dans laquelle Douglas situe les sociétés les unes par rapport aux autres. Sur ce point, la sociologie symbolique du risque de Douglas entre en contradiction avec la société du risque de Beck (2001) dont les réponses faites au risque seraient inédites car rationnelles et réflexives.

Selon Douglas, le passage des notions d'incertitude et de menace à la notion de risque a permis de rendre l'incertitude gérable et d'en attribuer la responsabilité aux acteurs. Ce changement est compris par Power (2007) comme le passage d'une situation d'analyse du risque, qui consistait à définir, analyser et calculer le risque, à une situation de gouvernance des organisations qui analysent leurs risques. Dès lors, il devient pertinent de se demander de quelles manières l'origine morale des institutions sociales se manifeste-t-elle au sein des organisations. Dans ce travail de recherche, nous nous intéresserons plus particulièrement au risk management et au développement durable.

1.2 La prudence, le risk management et le développement durable

L'objectif de ce travail de recherche est d'explorer le lien éventuel entre la valeur morale de prudence et les pratiques organisationnelles de risk management et de développement durable, dans le cadre de la sociologie culturelle douglasienne. Pour ce faire, remonter aux origines de la prudence nous semble nécessaire pour en comprendre les évolutions et établir la mesure dans laquelle la prudence peut être apparentée aux pratiques managériales qui nous intéressent. Cette seconde sous-section sera également l'occasion de s'intéresser aux notions de risk management et de développement durable telles qu'elles sont exposées par les littératures qui leur sont dédiées.

1.2.1 La prudence, une valeur morale devenue managériale

Au quatrième siècle avant J.C., Aristote présente la prudence comme une qualité morale suprême et abstraite. L'homme prudent est celui qui sait reconnaître ce qui est bon pour lui, celui qui se préoccupe des conséquences de ses actes : « sera un homme prudent celui qui est capable de délibération » (Ethique à Nicomaque, VI, 5). La prudence aristotélicienne s'exprime à travers un travail de réflexivité de soi à soi (Foucault, 1984) qui bénéficie uniquement à soi-même. Trois siècles plus tard, Cicéron présente la prudence comme « la connaissance pratique des choses qui doivent être recherchées et celles qui doivent être évitées » (Maltby, 2003, p.56). Ainsi, la prudence cicéronienne, sorte d'intelligence de la pratique qui dicte l'attitude à adopter face à une situation donnée et connue, diffère de la prudence aristotélicienne aux aspirations métaphysiques.

Avec la naissance du christianisme, la prudence philosophique se mue en une vertu religieuse à mi-chemin entre la prudence aristotélicienne abstraite et la prudence cicéronienne pratique en ce sens où, même si la prudence religieuse est fortement ancrée dans la spiritualité, elle a une réalité pratique puisqu'elle guide l'action quotidienne du croyant. Cette prudence chrétienne est faite de délibérations. Ces délibérations doivent conduire le croyant à faire le meilleur choix non seulement pour lui mais également pour les autres membres de sa communauté ; et ce, en toutes circonstances. Grâce au vecteur religieux, la prudence devient alors une valeur sociale et une qualité professionnelle qui fait son entrée dans le monde entrepreneurial à travers la personne du dirigeant croyant.

« Rien ne peut suppléer chez le conducteur d'une entreprise la prudence et l'esprit de conduite, qui ne sont que du jugement réduit en pratique » (Say, 1828-1829 in Facchini, 2007, p.32).

Tout comme la prudence chrétienne, la prudence gouvernementale décrite par Say (in Facchini, 2007) est faite de délibérations. Elle s'apparente à une méthodologie de la décision en contexte incertain et intègre le facteur d'incertitude à travers l'identification des opportunités de gain. Ce rôle économique de la prudence vient s'ajouter à son rôle social de mise en confiance des parties prenantes à l'entreprise. La prudence devient une norme managériale parfaitement institutionnalisée au moment de son inscription à l'Article 171 octies du Code Général des Impôts à travers la personne du « chef d'entreprise prudent et avisé ».

1.2.2 La prudence et le management des risques

Compte tenu de l'étendue et de l'hétérogénéité de la notion de risque (Pesqueux, 2003), ses définitions pour le management sont nombreuses. Néanmoins, la définition du risque de l'AMF (2010) nous semble être la plus pertinente au regard de notre positionnement théorique. En effet, comme chez Douglas, le risque d'entreprise défini par l'AFM est assimilé à une menace au sens large et il est fortement apparenté à la notion d'incertitude. Selon l'AMF, le risque en entreprise est « la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation » (AMF II, 2010, p.6).

Selon Courtot (1998), le management des risques est un processus itératif regroupant les activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques. Trois constats peuvent être établis au regard de la littérature en risk management. Premièrement, la gestion des risques est une question de contrôle (Mikes, 2009 ; Aubry, 2012) ; et notamment, de contrôle interne (COSO I, 2002 ; COSO II, 2005). Comme le contrôle de gestion, c'est une fonction d'aide à la décision et d'aide à la délégation (Bouquin, 2010). Deuxièmement, la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise relèvent tous deux du même projet technico-moral (Power, 2007) incarné par les lois dites prudentielles telles que la SOX (loi Sarbanes-Oxley du 31 juillet 2002) et la LSF (Loi sur la Sécurité Financière du 17 juillet 2003). Troisièmement, la gestion des risques permet de préserver l'avenir de l'entreprise en contexte incertain conformément à la norme managériale prudentielle ; et ce, à travers « l'identification des opportunités et des menaces », « l'amélioration de la planification, l'efficacité et l'efficience opérationnelles » (ISO 31 000, 2009, p.5) ainsi que le perfectionnement de la résilience organisationnelle (Pinel, 2009).

Ce faisant, la prudence semble pouvoir être comprise comme l'origine morale, sociale et culturelle du management des risques au regard de la littérature en la matière.

1.2.3 La prudence et le développement durable

Tout comme la notion de risque, la notion de développement durable est large et hétérogène (Gendron et Revéret, 2000) ; et les définitions en sont nombreuses. Néanmoins, la définition du développement durable que retient le rapport de Brundtland semble faire l'unanimité. Selon le rapport de Brundtland (1987), le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Au seul énoncé de cette définition, il semble évident que l'impératif prudentiel de préservation de l'avenir en contexte incertain est la raison d'être du développement durable puisqu'il se joue dans la capacité des acteurs à anticiper les effets de leurs actions au moment de la prise de décision (Jonas, 1990). A ce titre, il existe une certaine analogie entre l'exercice prudentielle de la délibération et le principe de responsabilité chez Jonas. Le principe de responsabilité naît du constat selon lequel le progrès technique donne à l'Homme de plus en plus de pouvoir sur la Nature, qu'il peut choisir de détruire ou de préserver. Dès lors, l'Homme devient responsable de sa propre survie (Pesqueux et al., 1998) dans la mesure où il a besoin de la Nature pour subsister. Cette idée de responsabilité envers les parties prenantes actuelles et futures de l'entreprise figure également dans le champ dominant du développement durable issu de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984).

Le développement durable se trouve à la croisée de trois enjeux majeurs pour l'entreprise : l'économie, le social et l'environnemental (Bansal, 2002). C'est la triple bottom line en matière de développement durable formulée par David et al. (2005) en ces termes : « la recherche de performance économique complétée par la conscience des répercussions des activités de l'entreprise sur l'environnement socio-économique, culturel, politique et naturel » (p.25). Cette formulation met en évidence le rôle économique du développement durable qui consiste à prendre une décision après en avoir considéré les coûts et les avantages non exclusivement financiers. Tout comme le management des risques, le développement durable revêt un aspect gouvernemental par sa nature décisionnelle au regard de la littérature.

Ce faisant, la prudence semble pouvoir être considérée comme une origine morale, sociale et culturelle commune au développement durable et au risk management au sens de Douglas ; et ce, au regard des littératures en matière de prudence, de développement durable et de risk management.

2. Problématique et méthodologies de l'étude exploratoire

Dans ce qui précède, nous avons précisé notre positionnement théorique et nous avons examiné le lien qui pouvait être fait entre les notions de prudence, de risk management et de développement durable. Cette section sera dédiée à la restitution de la problématique retenue dans le cadre de ce travail de recherche ainsi qu'à l'explicitation des méthodologies de collectes de données mises en œuvre pour y répondre.

2.1 Problématique

L'objectif de cet article est de procéder à la comparaison de deux fonctions émergentes de l'entreprise pour mieux en comprendre l'institutionnalisation. Nous avons entrepris de réaliser cet objectif en répondant à la question suivante :

Dans quelles mesures la prudence peut-elle être considérée comme l'origine culturelle commune du développement durable et du risk management organisationnels ?

Pour répondre à cette problématique, deux études exploratoires qualitatives ont été réalisées ; l'une sur le thème du risk management et l'autre sur le thème du développement durable. Compte tenu du positionnement constructiviste de nos travaux (Taylor-Gooby et Zinn, 2006), les méthodologies de collecte et d'analyse des données qui ont été mobilisées dans le cadre de ce travail sont de nature qualitative (Lemoine, 1990 ; Perret et Séville, 2007). Les deux sous-sections qui suivent seront consacrées à l'exposition des méthodologies qui ont été employées pour chacune des études exploratoires.

2.2 Méthodologie de l'étude « Risk Management »

L'étude exploratoire « Risk Management » a consisté en l'administration d'un guide d'entretien semi-directif à cinq risk managers issus d'entreprises distinctes lors d'entretiens physiques ayant duré en moyenne soixante minutes. Le premier objectif de ce guide d'entretien était de faire réfléchir l'interlocuteur sur la gestion des risques de façon globale avant de lui poser des questions spécifiques à sa fonction au sein de l'entreprise. D'abord,

l'interrogé était invité à définir les concepts centraux de notre questionnement (le risque, la gestion des risque, la prudence) en des termes qui lui étaient propres. Ensuite, le chercheur lui demandait de préciser les circonstances de mise en place d'une unité de risk management au sein de l'entreprise, l'organisation du processus de gestion des risques et la position relative de l'entité de gestion des risques au sein de l'entreprise.

Les professionnels interrogés ont été démarchés par téléphone et par mailing.

Tableau 1: Entretiens réalisés

N°	Durée	Profil de l'entreprise employeur	Fonction de l'interrogé
1	70 min	Cabinet d'audit	Senior Risk Manager
2	45 min	Cabinet de conseil	Associé Risk Advisory
3	75 min	Banque de détail privée	Chef de la division Risk & Quality
4	50 min	Multinationale de la conformité et de la certification	Directeur Assurances/ Risk Manager Liability
5	60 min	Multinationale des matériaux de construction	Directeur des Risques

Les entretiens ont été retranscrits. Ils ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique qui a permis de dégager des points de recoupement entre les différents entretiens.

2.3 Méthodologie de l'étude de cas « Développement Durable »

L'étude exploratoire « Développement Durable » a consisté en l'observation non-participante d'un groupe de réflexion interne mis en place par une entreprise multinationale française. Un partenariat de recherche entre l'entreprise et le chercheur préexistait à la création de ce groupe de réflexion et il s'est poursuivi dans ce cadre. Les débats de ce « groupe de travail » devaient apporter une réponse à la question suivante : « Comment avoir une performance durable à horizon 2020 ? ». Ce groupe s'est réuni mensuellement pendant sept mois.

Les travaux de réflexion de ce groupe se sont accompagnés de la mise en place d'une plateforme intranet destinée à favoriser les échanges entre les réunions sur des espaces de forum. Grâce à l'accès à cette plate-forme, les données primaires issues de l'observation et consi-

gnées dans un carnet d'observations ont été complétées par des données secondaires telles que des comptes rendus de réunions, des diapositives et des réflexions écrites par les participants sur l'intranet. Ces données ont fait l'objet d'une analyse globale ainsi que d'une analyse thématique. L'accès à l'ensemble de cette plate-forme d'échange a permis la triangulation des données recommandée par Denzin (1978) et la convergence de la représentation du construit de recherche par différentes méthodes d'analyse (Campbelle et Fiske, 1959 p102). Les résultats de ces analyses seront présentés sous la forme d'une étude de cas.

Les résultats des analyses ayant porté sur les données « Risk Management » et « Développement Durable » seront restitués dans ce qui suit.

3. Risk management et développement durable, deux formalisations de l'exigence prudentielle ?

Dans cette troisième partie, nous exposerons séparément les résultats des deux études exploratoires. Ensuite, nous tenterons de rapprocher ces résultats. Ce rapprochement devrait nous permettre de dégager des conclusions communes aux deux études exploratoires concernant la parenté de la norme culturelle prudente et des démarches de développement durable et de risk management.

3.1 Le risk management, une aide à l'anticipation lors de la prise de décision

L'analyse thématique des entretiens conduits révèle que le risque est entendu comme une menace au sens large dans le cadre de l'activité des entreprises. Ce risque peut aussi bien être relatif aux tiers qu'aux personnes physiques de l'entreprise, à ses actifs, à ses objectifs ou à sa stratégie.

« C'est tout ce qui est susceptible de porter atteinte aux actifs du groupe et à l'intégrité physique des personnes » (Entretien n°4).

Selon les professionnels interrogés, le rôle de la gestion des risques est d'anticiper les risques. Nous reconnaissons ici le fort degré d'anticipation préconisée par la norme culturelle prudente aux acteurs sociaux, dont l'entreprise fait partie.

« On a formalisé la prudence par le risk management. [...] Finalement, ça revient à identifier, mesurer et contrôler ces risques ; donc, à être prudent » (Entretien n°3).

Selon les risk managers interrogés, la multiplication des pressions émanant de l'environnement institutionnel suite aux scandales financiers des années 2000 a entraîné une formalisation de la prudence au sein de l'entreprise à travers le risk management. Parmi ces pressions institutionnelles citées par les interrogés figurent la promulgation des lois inspirés par le Sarbannes-Olxei Act de 2002, la création d'organes de régulation et de normalisation dédiés au contrôle prudentiel dont celle de l'Autorité du Contrôle Prudentiel et de Résolution en 2010 ou encore la mise en place d'entité de management des risques chez les concurrents.

« Ce qui s'est passé avec Enron a frappé. Arthur Andersen a disparu de la place... C'est pas neutre ! Le marché invite aussi à se repositionner et à mettre en place une structure... Et puis bon, y a ça et y a aussi un jeu de règles qui s'est imposé. Les régulateurs ont eu un rôle important. Et effectivement, la sanction, ça peut être la disparition d'une société... C'est un cas un peu extrême » (Entretien n°1).

Enfin, les entretiens menés mettent en évidence la taille modeste des entités de risk management dont les effectifs dépassent rarement une vingtaine de personnes au sein d'entreprises globales comptant plusieurs milliers d'employés. L'analyse thématique permet d'avancer une raison à cela : la nature de support de la fonction risk management la positionne comme une fonction d'aide à la décision et d'aide à la délégation (Bouquin, 2010). Autrement dit, l'essentiel de la démarche prudente socialement requise reste du ressort du directeur général et du manager opérationnel.

Au regard de l'analyse douglasienne, deux éléments fondamentaux ressortent de la restitution de cette première série de résultats. Il s'agit de l'origine institutionnelle de la formalisation du risk management et du rôle d'aide à la décision du management des risques. En effet, le management des risques favorise la formulation d'anticipations dans le cadre de la prise de décision, conformément aux exigences de la norme culturelle prudentielle. Dans la sous-section suivante, nous exposerons les résultats de la deuxième étude exploratoire qui a été menée dans le cadre de ce travail de recherche.

3.2 Le développement durable, une affirmation de l'entreprise en tant qu'acteur social

Cette observation non-participante s'est tenue au sens d'une entreprise multinationale de l'industrie française. En 2011, cette entreprise a souhaité se doter d'une réelle cohérence de groupe en termes de leadership à horizon 2025. Pour ce faire, elle a entamé des travaux de groupes internes sur des thèmes dits « clés ». Dans ce qui suit, nous nous intéresserons à l'un de ces thèmes : « la performance extra-financière et durable ».

Le groupe de travail observé par le chercheur comptait vingt membres du top management, ainsi que des intervenants extérieurs et des experts. Les travaux du groupe ont été encadrés par un cabinet de conseil. Le but affiché de la mise en place de ce groupe de travail était de formuler des procédures internes empreintes des meilleures pratiques en matière de développement durable. Si ce thème avait en réalité été réclamé par les parties prenantes de l'entreprise, l'objectif stratégique asséné aux membres du groupe de travail était la volonté de l'entreprise de prendre les devants par rapport à la réglementation et au marché.

L'accent a d'abord été mis sur l'évaluation des risques et opportunités liés aux enjeux du développement durable. Un diagnostic développement durable énumérant les forces et de faiblesses de l'entreprise ainsi qu'une cartographie des risques liés au développement durable ont été présentés par les membres du cabinet de conseil. Rapidement, l'expression « développement durable » s'est substituée à celle de « performance durable et extra-financière » pendant les débats ; cette dernière expression n'étant plus employée que sur les documents supports des présentations.

La réflexion du « groupe de travail » a ensuite été segmentée en trois enjeux identifiés comme majeurs pour le développement durable de l'entreprise par les participants :

- L'enjeu humain : Le risque identifié en la matière est l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi qui s'inquiète de voir ses « bons collaborateurs » partir pour rejoindre les effectifs de ses concurrents. La « stratégie développement durable » retenue par le groupe de travail concernant cet enjeu est l'amélioration de l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi et la diversification des sources de recrutement.

- L'enjeu des ressources et de l'énergie : Le risque identifié concerne la raréfaction du gaz et du pétrole. Au fil des réunions, les participants vont proposer plusieurs solutions pour faire face à la menace d'épuisement des ressources qui pèse sur l'activité d'extraction de l'entreprise : la mise en place d'indicateurs clés, l'investissement dans la recherche de substituts tels que les énergies renouvelables et la recherche de solutions permettant de modérer le niveau d'extraction.
- L'enjeu de l'intégration locale : Le risque majeur en la matière est lié à l'image de l'entreprise qui doit prendre en compte l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les Organisations Non Gouvernementales (ONG) ; et ce, pour minimiser le risque juridique.

Globalement, l'essentiel des débats et des solutions proposées pour faire face aux risques identifiés initialement étaient d'ordre moral. La priorité retenue était celle d'une meilleure prise en compte des impacts de l'activité du Groupe sur les employés, sur l'environnement et sur les communautés locales. De ce point de vue, l'aspect social du pré-requis prudentiel est très présent dans cette étude exploratoire. En effet, le thème de réflexion sur la « performance durable et extra-financière » a été proposé par les parties prenantes et le risque d'image a été présent de manière récurrente dans les débats. Il a souvent été question d'environnement institutionnel et naturel de l'entreprise. En somme, la démarche de développement durable dans laquelle s'est engagée l'entreprise répond bien au pré-requis social prudentiel.

A présent que les résultats des deux études exploratoires ont été restitués, des conclusions communes peuvent en être tirées.

3.3 L'entreprise, un acteur social formellement prudent

L'aspect fondamental qui semble apparenter la prudence au management des risques et au développement durable organisationnel est la rigueur qu'introduit leur adoption en termes d'anticipation. Cette anticipation sert à une prise de décision conforme aux attentes de la société mais elle sert aussi à la mise sous contrôle de l'activité de l'entreprise de manière à ce que cet acteur social adopte le comportement attendu. C'est sans doute ce qui explique que l'identification des risques et des opportunités ait constitué le point de départ des travaux du groupe « Performance durable et extra-financière » tout comme elle constitue le point de dé-

part de la démarche du risk management. Cet état de fait renvoie à une configuration hiérarchique au sens de Douglas dans laquelle les risques sont incorporés au système par l'adoption de mécanismes de contrôle. Dès lors, l'adoption de ces mécanismes de contrôle systémiques par les acteurs devient source de légitimité comme il en a été question dans les deux études exploratoires.

Ainsi, certaines pratiques de l'entreprise sont sources de légitimité. En fonction de la hiérarchie des valeurs en vigueur, elles seront plus ou moins formalisées. Le risk management et le développement durable semblent entrer dans cette catégorie de pratiques. D'ailleurs, le risk management et le développement durable font respectivement l'objet d'une obligation de communication annuelle depuis la promulgation de la LSF en 2003 et depuis la parution du décret de mise en application du Grenelle II en 2012 qui étend le champ d'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economique de 2001. Des chocs systémiques tels que les scandales financiers des années 2000 semblent avoir modifié la hiérarchie des valeurs morales qui étaient inscrites dans les institutions. Une fois que ces institutions ont incorporé la nouvelle hiérarchie des risques dans leur système de contrôle, elles ont exercé des pressions sur leur environnement pour qu'il se conforme à cette nouvelle hiérarchie de valeurs et adopte des nouvelles modalités de contrôle, mieux à même de maintenir l'ordre social.

Dans les deux études exploratoires, il apparaît que le manquement à cette nouvelle hiérarchie instituée entraîne des sanctions plus ou moins importantes pour l'entreprise en fonction de l'importance du manquement.

« La sanction, ça peut être la disparition d'une société. » (Entretien n°1, étude exploratoire « Risk Management »).

« Là récemment, [l'entreprise x] a perdu son procès et se retrouve obligée de payer parce qu'ils ont sous-estimé le niveau de local content à fournir. Maintenant sur le marché, avec toutes les ONG présentes, il faut être bon sur le projet du local content » (Secrétaire générale de l'entreprise, étude de cas exploratoire « Développement Durable »).

Il ne s'agit aucunement de considérer que la prudence est arrivée en entreprise lors de la création d'entités de risk management et/ou de développement durable. Il ne s'agit pas non plus d'affirmer que le management des risques et le développement durable n'ont pas d'existence en entreprise antérieure à la création de structures de risk management. Bien au contraire, il s'agit de mettre en évidence un changement de hiérarchie de valeur qui s'est traduit par une

nécessité de formalisation des démarches déjà présentes mais non formalisées au sein des entreprises. C'est là toute la dimension symbolique de l'analyse douglasienne qui met l'accent sur l'utilité des mécanismes de contrôle institutionnels plutôt que sur leur efficacité réel. D'ailleurs, les systèmes de contrôle que prône le risk management continuent à être perçus comme des solutions acceptables à la crise malgré le fait que l'incapacité de ces systèmes à prévenir la crise soit connue (Power, 2004).

Discussion

Les désaccords récurrents entre la Chine et les pays occidentaux en matière environnementale sont un bon exemple du relativisme social qu'induit l'application du cadre théorique douglasien au développement durable. Comme il a été annoncé en introduction, la mobilisation de ce cadre nous a permis de fournir des éléments explicatifs macro à un constat méso : celui de l'institutionnalisation des pratiques et des structures de management des risques et de développement durable. Ceci a nécessité le passage par la notion de prudence dont les liens avec le risk management et le développement durable ont déjà été suggérés par les littératures dédiées respectivement au risk management et au développement durable. C'est en cela que nous semble résider l'originalité de l'approche théorique proposée car nous aurions pu obtenir une partie de nos résultats sans passer par la prudence et en mobilisant plus conventionnellement la théorie néo-institutionnelle. En ce sens, la symbolique douglasienne nous a permis d'explorer des perspectives de réflexion inédites en matière de management des risques, de développement durable et de contrôle.

Le second facteur d'originalité de ce travail de recherche est d'ordre méthodologique. Il réside dans le choix qui a été fait de croiser les résultats de deux études exploratoires ayant porté sur les théma

tiques différentes et ayant employées des méthodologies différentes. Ceci a été jugé faisable dans la mesure où les similitudes qui existent entre le management des risques et le développement durable sont incontestables. Compte tenu de la nature qualitative des deux méthodologies retenues, nous avons pu opérer des recoupements dans de bonnes conditions de fiabilité et de validité. Néanmoins, le caractère exploratoire des deux études considérées pose la question du degré de validité externe de nos conclusions. En effet, l'étude exploratoire « risk ma-

nagement » repose sur un nombre d'interrogés relativement faible et l'étude exploratoire « développement durable » décrit un cas unique.

Enfin, ce travail nous semble présenter un intérêt managérial puisqu'il a permis de donner du sens à l'émergence de deux nouvelles pratiques organisationnelles qui se cherchent encore.

Références

- Aubry C. (2012), La naissance de la fonction "risk manager" en France. *Revue Management & Avenir*, (55): 14-35.
- Bansal, P. (2002). The Corporate Challenges of Sustainable Development. *Academy of Management Executive*, 16 (2) : 122-131.
- Beck U. (2001), La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité. Paris : Flammarion.
Traduction française de Risikogesellschaft, Suhrkamp Verlag, Francfort, 1986
- Bodéüs, R. (2004). *Ethique à Nicomaque*. Paris : Flammarion.
- Bouquin H. (2010), *Le contrôle de gestion*. 9ème édition, Paris : Puf.
- Brundtland, G. H. (1987). *Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement*.
- Calvez, M. (2006). L'analyse culturelle de Mary Douglas: une contribution à la sociologie des institutions. *SociologieS*, 1-15.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- Courtot H. (1998), *La gestion des risques dans les projets*. Paris : Economica.
- David P., Dupuis J.-C., Le Bas C. (2005). Le management responsable : introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (211-212) : 23-28.
- Denzin, Norman K. (1978) *The Research Act*, 2d ed. *New York: McGraw-Hill*
- Douglas M. (2003a), *Risk acceptability according to the social sciences*. New York: Routledge.
- Douglas M. (2003b), *Risk and blame: essays in cultural theory*. New York: Routledge.
- Douglas M., Wildavsky A. (1982), *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*. Berkeley: University of California Press.

- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. New York: Routledge.
- Facchini F. (2007), *L'entrepreneur comme un homme prudent*, *La revue des sciences de gestion*, 4 (226-227) : 29-38.
- Foucault, M. (1984). *Histoire de la sexualité, l'usage des plaisirs*, tome 2. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1984). *Le souci de soi (Histoire de la sexualité, tome 3)*. Paris, Gallimard.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gendron, C., Revérêt, J. P. (2000). *Le développement durable*. *Économies et sociétés*, 37 : 111-124.
- Hans, J. (1990). *Le principe responsabilité*. Paris : CERF
- ISO 31 000 (2009). *Management des risques : principes et lignes directrices*.
- Lupton D. (2006), *Sociology and Risk*. In Mythen G. et Walklate S., *Beyond the Risk Society: Critical Reflections on Risk and Human Security*, New York: Open University Press, 11-24.
- Maltby J., *The Origines of Prudence in Accounting*, *Critical perspectives on accounting*, Vol. 11, N°1, p.51–70.
- Méric J., Pesqueux Y., Solé A. (2009), *La “société du risque” : analyse et critique*. Paris : Economica.
- Mikes A. (2009), *Risk management and calculative cultures*. *Management Accounting Review*, 20:18-40.
- Pesqueux Y. (2003), *Le concept de risque au magasin des curiosités*. 24ème Congrès de l'AFC, Louvain.
- Pesqueux, Y., Ramanantsoa, B., Saudan, A., Tournand, J. C. (1999). *Mercure et Minerve. Perspectives philosophiques sur l'entreprise*. Paris, Ellipses.
- Pinel W. (2009), *La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation*. École Polytechnique de Montréal : Québec.
- Power M. (2004), *The risk management of Everything*. Londres : Demos.
- Power M. (2007), *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
- PriceWaterhouseCoopers (2002), *Le rapport du COSO : La pratique du contrôle interne*. Edition d'Organisation : Paris.

PriceWaterhouseCoopers (2005), Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application. Edition d'Organisation : Paris.

Taylor-Gooby P., Zinn J.O. (2006), Current directions in risk research: new developments in psychology and sociology. Risk Analysis, 26 (2): 397-411.

Wilkinson I. (2001), Social theories of risk perception: at once indispensable and insufficient. Current Sociology, 49 (1): 1-22.