

FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations

Cahier du FARGO n° 1061003
Octobre 2006

Marc Lassagne,
Maître de conférences en Sciences de gestion, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et
Métiers-Centre de Lille, Membre du GRID¹ (lassagne@grid.ensam.estp.fr)

Samuel Mercier²,
Professeur en Sciences de gestion, membre du FARGO-LEG³, Université de
Bourgogne (samuel.mercier@u-bourgogne.fr)

La gestion du risque éthique en entreprise : une gestion paradoxale ?

Résumé : Cet article prend acte de l'omniprésence du risque dans la prise de décision managériale. Se fondant sur une vision partenariale de l'entreprise, il propose de mieux préciser ce que recouvre la notion de gestion du risque éthique. Après avoir présenté de manière synthétique les différents outils de gestion du risque éthique, il livre quelques réflexions sur le caractère paradoxal d'une telle gestion.

The paradoxical management of ethical risks

Abstract: This paper is motivated by the ubiquity of risk in managerial decision-making. It aims at giving a more precise definition of the notion of ethical risk by using a stakeholder-based approach. After a succinct presentation of the various tools used in the management of ethical risks, it highlights the paradoxical nature of this management process.

Pour de grands sociologues tels que Beck et Giddens, nous évoluons, à présent, dans une société du risque⁴. Le risque est devenu la mesure de toute action et permet d'appréhender les relations complexes et multiformes qui unissent entreprises et sociétés.

Plusieurs exemples mondialement médiatisés d'entreprises exposées à des risques majeurs peuvent être aisément mobilisés à l'appui de cette thèse : Ford et sa décision de ne pas modifier l'emplacement du réservoir à essence de la Pinto dans les années 1970 aux États-Unis, Nestlé et l'utilisation controversée de ses formules lactées dans les pays en voie de développement au cours des années 1970 et 1980, Union Carbide confrontée à la terrible catastrophe de Bhopal en 1984, Johnson & Johnson et sa gestion exemplaire de la double crise du Tylenol en 1982 et en 1986, Shell aux prises avec Greenpeace en Mer du Nord et avec les revendications des Ogoni au Nigeria

¹ GRID : Groupe de recherche sur le Risque, l'Information et la Décision, Unité Mixte de Recherche CNRS-ENSAM-ESTP.

² Administrateur du Cercle d'Éthique des Affaires et auteur de *l'Éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004.

³ FARGO : Finance, architecture et gouvernance des organisations ; LEG : Laboratoire d'économie et de gestion.

⁴ Voir le dossier : « L'art de la gestion des risques » sur le site des Echos (<<http://www.lesechos.fr/>>)

dans les années 1990, le naufrage de l'Erika impliquant Total, le scandale Enron dans les années 2000...

Ces événements ont traumatisé à jamais les mentalités, laissant des marques indélébiles dans la société mondiale qui se construit et ont forgé de nouvelles exigences vis-à-vis des entreprises. Cela n'est pas sans impact sur l'engouement, sans précédent, relevé en faveur des thèmes liés à l'éthique organisationnelle, à la responsabilité sociale et au développement durable depuis une quinzaine d'années : il semble désormais que les entreprises soient entrées dans une nouvelle ère de leur développement en cherchant à mieux intégrer les responsabilités économiques, sociales et environnementales liées à leurs activités.

Cette évolution prend place avec l'émergence d'un consensus croissant en faveur d'une vision partenariale de l'entreprise. Dans cette optique, les parties prenantes sont « les éléments et individus qui contribuent de façon volontaire ou non à sa capacité à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (Post, Preston et Sachs, 2002, p.8 ; Notre traduction). Dans une approche *Stakeholder*, l'entreprise est appréhendée comme un instrument permettant de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes. Son objectif est de créer de la valeur à long terme pour tous ses participants et ce, de manière responsable.

Ainsi, de plus en plus sensibles à leur image de marque, confrontées à des choix souvent difficiles dont les conséquences sont regardées et jugées par l'opinion publique, les entreprises cherchent à limiter leur exposition aux risques. La réputation éthique, c'est-à-dire l'intégrité perçue par les parties prenantes, est devenue une part importante de leur capital organisationnel.

Ces évolutions se déroulent alors même que l'effacement (relatif) de la réglementation incite les entreprises à intégrer d'elles-mêmes les externalités qu'elles engendrent (Lassagne, 2004).

Est-il toutefois possible de gérer le capital réputationnel ? Le risque éthique est-il un risque spécifique ? Sa gestion dans l'entreprise ne conduit-elle pas à mettre en évidence d'importants paradoxes ?

Dans un premier temps, nous précisons la notion de gestion du risque éthique. Puis, nous rappellerons très brièvement les principaux mécanismes qui peuvent être mis en place afin de gérer ce risque. Enfin, nous exposerons les paradoxes que cette gestion peut soulever.

1. Qu'est-ce que la gestion du risque éthique ?

Condillac, au XVII^e siècle est un des premiers auteurs à définir le risque comme « le hasard d'encourir un mal avec l'espérance, si nous en échappons, d'obtenir un bien » (cité par Ramanantsoa dans Les Echos, op. cit.). La double nature de la gestion du risque transparait déjà : s'il s'agit bien, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, de s'efforcer de maîtriser les conséquences d'événements potentiels défavorables, ce n'est aussi que par l'exposition à ces événements qu'il est possible d'assurer son développement. Si une telle approche sous-tend, à l'évidence, la gestion des risques financiers, elle se trouve aussi, toujours implicitement, parfois explicitement, au cœur de toutes les décisions de management qui peuvent être vues comme des arbitrages permanents entre prise de risque et retour sur cette prise de risque. Par exemple, les décisions de prévention dans le domaine des risques industriels, prises dans un

contexte de ressources par définition limitées, peuvent être analysées dans cette optique, nonobstant les exigences réglementaires auxquelles doit se soumettre l'entreprise dans ce domaine⁵.

Pour autant, l'importance croissante des pratiques d'évaluation et de contrôle des risques dans les entreprises reste un phénomène récent. Ainsi, l'usage du terme de « risk management », en tant qu'aspect particulier de la fonction de management, a émergé aux États-Unis dans les années 1950 (notamment dans un article de la *Harvard Business Review*) et est très lié au développement de l'assurance (Drennan, 2004, p. 257).

Dans cette perspective, gérer le risque, c'est vivre dans l'éventualité qu'un événement futur provoque un préjudice. La gestion des risques consiste ainsi à savoir prévoir, à anticiper mais aussi à mettre en œuvre des outils pour contenir le risque qui s'est produit. C'est un processus itératif et continu comportant plusieurs phases. Tout d'abord, il convient d'identifier les objectifs stratégiques de l'entreprise et les menaces qui pourraient entraver leur réalisation. Ensuite, ces menaces potentielles sont évaluées en termes de probabilité d'occurrence et en fonction de leur impact sur l'entreprise. Enfin, il convient de prendre les décisions adéquates pour traiter ces risques et les contrôler, afin d'aboutir à un niveau jugé tolérable par l'entreprise, compte tenu du coût de ces décisions, de leur potentiel de réduction du risque et de la politique générale de l'entreprise.

Ce modèle canonique s'applique avec plus ou moins d'aisance au management des risques « physiques » (incendie, explosion, inondation, dégradation de l'appareil de production, ...) et financiers. Il aboutit à des décisions qui peuvent conduire à préconiser, suivant les cas, l'élimination du risque, la diminution de sa probabilité d'occurrence (mesures dites de prévention), la protection contre ses conséquences ou son transfert, par externalisation, par assurance ou grâce aux marchés financiers.

Depuis les années 1990, il semble, cependant, que l'on intègre dans les décisions managériales une vision bien plus large, holistique du risque, visant à gérer l'ensemble des menaces auxquelles l'entreprise peut être exposée.

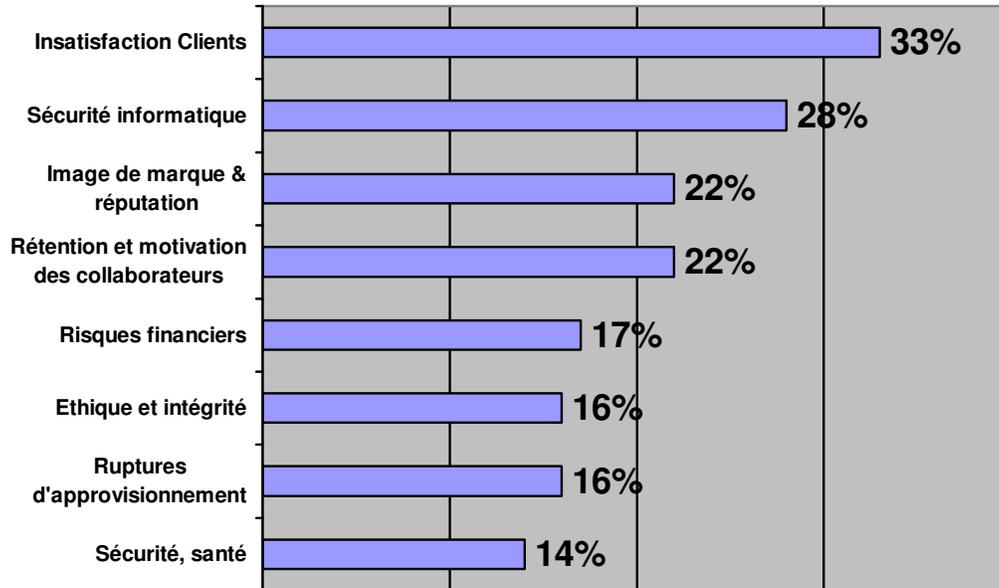
Une enquête de la Sofres réalisée auprès de 100 grandes entreprises françaises en 2003 donne un aperçu des principaux risques internes (voir le Graphique 1).

Même si les problèmes liés à la relation client et à la sécurité informatique sont dominants, les questions liées à l'image de marque, à la réputation, à l'éthique et à l'intégrité de l'entreprise figurent en bonne place.

De même, une enquête de Research International menée en 2004 auprès de 2350 adultes français permet de recenser les facteurs les plus risqués pour l'image de l'entreprise (voir le graphique 2).

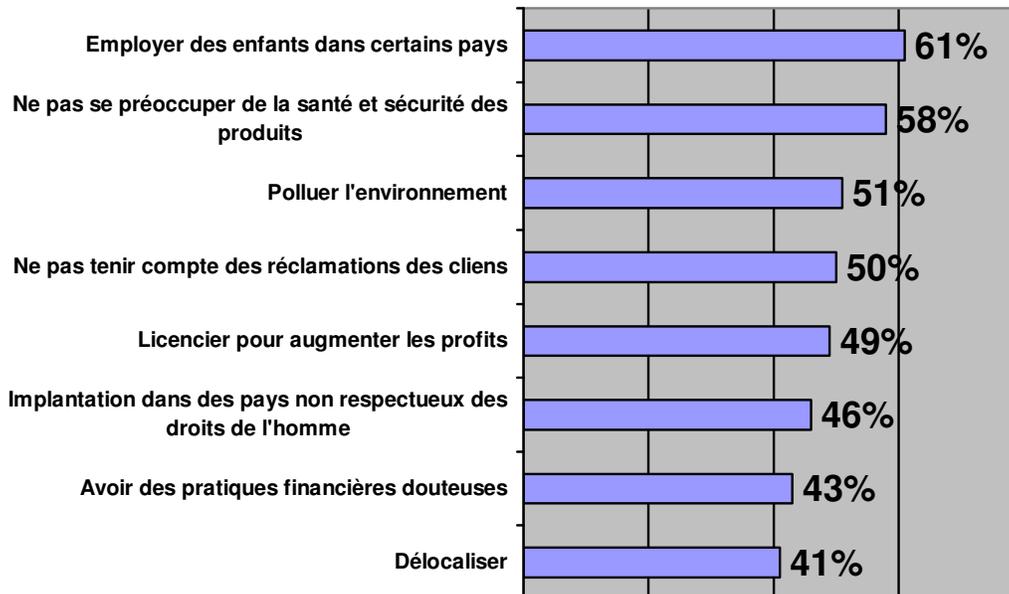
⁵ Le respect des exigences réglementaires procède aussi d'un arbitrage entre le bénéfice tiré d'une fraude, la probabilité d'être pris et le montant de l'amende encourue dans ce cas. Toutefois, ce réductionnisme modélisateur se transpose difficilement dans des situations concrètes.

Graphique 1 : Risques internes majeurs identifiés par les grandes entreprises françaises



Source : Sofres, 2003.

Graphique 2 : Les facteurs les plus risqués pour l'image de l'entreprise



Source : Research International, 2004.

Les multiples dimensions de ces risques complexes liés à la gouvernance de l'entreprise, aux manquements à la responsabilité sociale et aux comportements non éthiques, devenus des préoccupations majeures, ne se laissent pas facilement modéliser. Leur gestion en appelle donc à des mécanismes particuliers.

2. Une présentation synthétique des outils de gestion du risque éthique

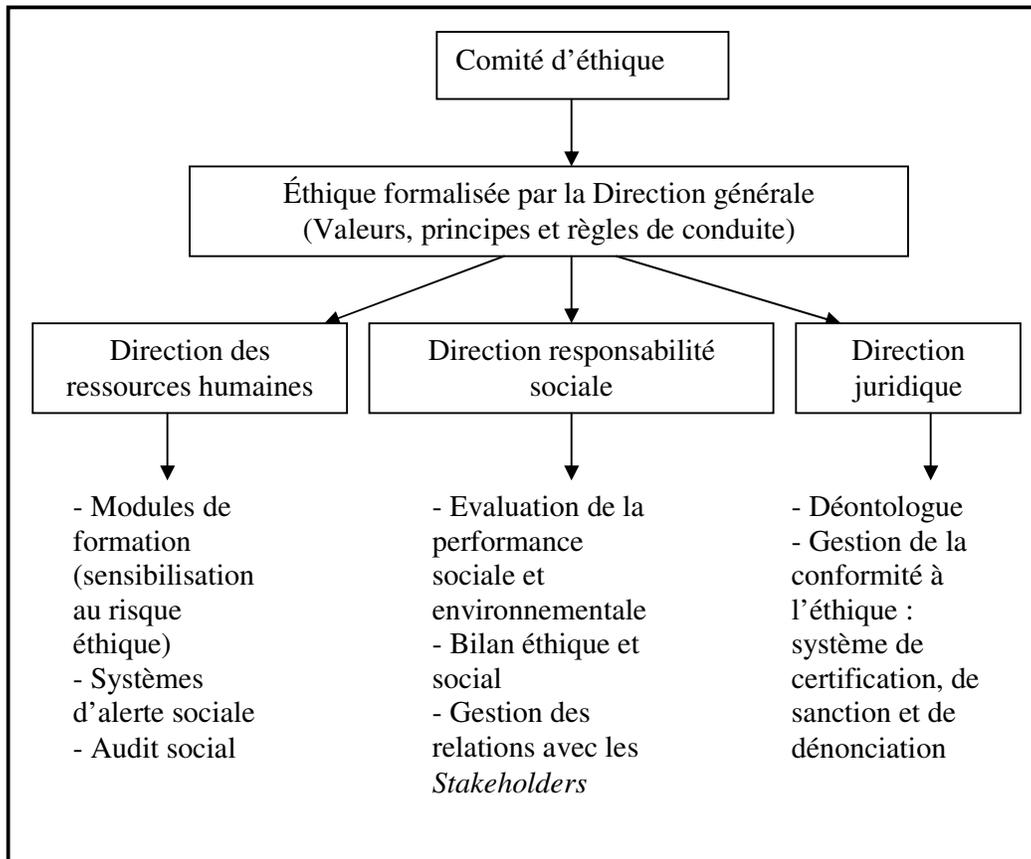
La formalisation de l'éthique est la clef de voûte de toute démarche de gestion du risque éthique et comprend trois éléments essentiels : valeurs organisationnelles, principes d'action et règles de conduite. Il s'agit de l'outil le plus répandu permettant de gérer les risques de conflits avec les parties prenantes.

La production de chartes éthiques ou de codes de conduite ne constitue cependant qu'un aspect d'un processus plus global de gestion du risque éthique. De nombreux mécanismes visent ainsi à s'assurer du respect des engagements énoncés et à instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes (voir le schéma 1).

La gestion du risque éthique peut ainsi être plus ou moins formalisée, mais relève avant tout de la culture organisationnelle, tant dans ses mécanismes de prévention (par la normalisation des comportements) que de protection (par l'augmentation de la résilience organisationnelle).

Par exemple, le credo, formalisant en quelques lignes les responsabilités que reconnaît Johnson & Johnson et élaboré dès les années 1940, s'est révélé être un outil précieux pour aborder la crise du Tylenol en 1982. Rappelons que cette entreprise a dû faire face à des empoisonnements, d'origine criminelle, de son médicament phare. Bien plus qu'un simple outil formel, qu'une façade à destination de l'environnement, c'est son intégration et son acceptation dans les schémas cognitifs des collaborateurs de l'entreprise qui ont permis la mise en place d'une réponse adaptée et responsable aux menaces pesant sur l'entreprise.

Schéma 1 : Les mécanismes de gestion du risque éthique



Source : adapté de Mercier, 2004, p. 23.

3. Trois paradoxes de la gestion du risque éthique

Au regard des réflexions précédents, la gestion du risque éthique pourrait finalement être vue comme une simple affaire de bonne gestion, de bon sens. Dans une logique utilitariste, elle relèverait alors de la volonté de privilégier ce qui est bon pour l'entreprise, de prendre en compte son intérêt bien compris. Une gestion du risque éthique ferait ainsi apparaître des vertus éthiques mais aussi et surtout économiques : mieux gérer le risque éthique conduirait à des profits plus élevés !

Ces aspects soulèvent un premier paradoxe fondamental qui s'inscrit dans la subtile relation entre entreprise et éthique : quels sont les fondements et justification de la gestion du risque éthique ? Est-il éthique de gérer le risque éthique ? Ceci rejoint pour partie le débat sur l'instrumentalisation de l'éthique : peut-on voir l'éthique comme un instrument permettant d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et la création de valeur ?

Dans cette perspective, deux sortes d'entreprises pourraient être distinguées artificiellement :

- l'entreprise éthique par nature cherchant à œuvrer pour le bien commun, cherchant le bien pour le bien et non parce que cela paie (le problème est alors de préciser ce que peut être précisément cette notion de bien !),
- l'entreprise, de nature plus machiavélique qu'éthique, cherchant la performance économique avant tout et utilisant une stratégie éthique pour l'atteindre.

La réalité nous semble plus complexe et équivoque et ces deux rationalisations de l'éthique ne sont ni incompatibles ni exclusives l'une de l'autre. Avant d'entrer plus avant dans le débat, avançons d'emblée l'idée qu'il est bien délicat de faire dépendre complètement le comportement éthique de sa profitabilité.

En effet, derrière les engagements des dirigeants d'entreprises en matière d'éthique et de responsabilité sociale, figurent certainement des valeurs et des convictions personnelles mais aussi la volonté de représenter les intérêts de l'entreprise et d'améliorer sa réputation. Cependant, si l'objectif des dirigeants est uniquement centré sur la performance économique et financière, le risque de connaître un échec à moyen ou long terme devient manifeste. Les parties prenantes sont en effet promptes à découvrir et dénoncer cette superficialité, ce qui peut engendrer des effets encore plus dommageables pour la réputation de l'entreprise. L'exemple d'Enron (l'entreprise présentait, en apparence, toutes les garanties d'une entreprise éthique) montre, parmi d'autres, la vacuité d'une démarche éthique élaborée comme une façade de conformité vis-à-vis de l'environnement. Voir l'éthique simplement comme un outil de relations publiques permettant d'améliorer son image conduit finalement à un risque éthique accru !

La notion d'arbitrage, au cœur de la gestion du risque, prend donc ici un tout autre sens : il s'agit de savoir à quel moment un raisonnement fondé sur les valeurs doit prendre le pas sur le calcul économique, en raison de l'incomplétude de celui-ci à guider certains choix de management pouvant avoir des conséquences éthiques.

Un second paradoxe a trait au processus même de la gestion du risque éthique, qui vise à prévenir ou à maîtriser les conséquences de comportements non éthiques.

L'objectif de l'éthique est de chercher à atteindre « une vie bonne, avec et pour autrui dans des institutions justes » (pour reprendre la définition de Ricoeur (1990, p. 202).

A partir de là, est-il vraiment éthique de prévoir de tels comportements afin de viser à en contrôler les conséquences néfastes, pouvant aller jusqu'à la crise majeure ? Une entreprise éthique devrait en effet, en théorie, n'être composée que d'individus agissant en fonction de critères éthiques semblables à ceux qu'elle affiche et respecte. Admettre que certains individus sont susceptibles de ne pas se soumettre à ces normes implique de reconnaître l'insuffisance, que l'on pourrait presque qualifier de coupable, de la gestion du risque éthique. Dans la même veine, on peut aussi se demander s'il est également éthique de vouloir normer les comportements au regard de critères qui sont ceux de l'entreprise, et qui peuvent éventuellement entrer en collision avec des éthiques personnelles.

Enfin, un dernier paradoxe tient au fait que la gestion du risque éthique viserait finalement davantage à simplement éliminer les risques qu'à trouver un arbitrage entre risque et retour sur risques. Dans cette optique, la gestion du risque éthique ne relève plus de la gestion du risque proprement dite, dans la mesure où la notion même de « retour sur risque éthique » sort justement du champ de l'éthique. En outre, de tous les risques auxquels l'entreprise a à faire face, le risque éthique est l'un des rares, sinon le seul, qui ne soit pas assurable. Par suite, cela nous invite à repositionner cette notion de gestion du risque : il s'agit de réencadrer la rationalité économique dans la philosophie morale (en tirant les leçons des réflexions de Polanyi) et de mettre au cœur de la gestion du risque éthique des valeurs telles que le respect de l'autre et la communication.

En guise de conclusion, il convient de noter que l'un des enjeux majeurs de la gestion du risque éthique est bien l'intégration des parties prenantes dans la prise de décision (ce qui renvoie à l'évolution conceptuelle de la notion d'entreprise proposée par la théorie des parties prenantes). Assurer la transparence de la participation des parties prenantes permet ainsi, par exemple, de résoudre le dilemme des fondements de la gestion du risque éthique en s'assurant, par un contrôle externe, de leur sincérité. De même, l'association des parties prenantes internes à l'entreprise peut permettre de pratiquer une auto-réflexion susceptible de désamorcer le potentiel crisiogène de toute organisation, et de réaliser une synthèse entre les aspirations éthiques individuelles et la mission de l'entreprise. Et c'est par une prise en compte effective des parties prenantes à l'entreprise qu'il devient possible de relire la notion même de gestion du risque éthique.

Références :

- Beck U. (2003), *La société du risque*, Flammarion-Champs.
- Drennan L. T. (2004), "Ethics, Governance and Risk Management: Lessons From Mirror Group Newspapers and Barings Bank", *Journal of Business Ethics*, 52, p. 257-266.
- Giddens A. (1991), *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge: Polity Press.
- Lassagne M. (2004), *Management des risques stratégies d'entreprise et réglementation : le cas de l'industrie maritime*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM).
- J. Post, L. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris.
- Polanyi K. (1983), *La grande transformation*, Gallimard, Paris.
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990.