

La responsabilité selon le risk management

Alexandre Delanoë

et les étudiants en Mastère spécialisé de l'Institut du Management des Risques

Le 11 mai 2006

Les étudiants en Mastère spécialisé de l'Institut du Management du Risk : Cornut Mathieu, Drapier Patricia, Fanuel Pierre, Goblet Francois-Xavier, Louge Bérengère, Navarro élodie, Tartarin Benoît, Tomera Laetitia, Yarro Samabo Belmien.

Contact : imr2006@bordeaux-bs.edu.

Alexandre Delanoë est doctorant en sociologie affilié au laboratoire du LAPSAC, Laboratoire d'Analyse des Problèmes Sociaux et de l'Action collective à Bordeaux 2 et assistant pédagogique au Laboratoire Risques et Systèmes de Bordeaux Ecole de Management.

Contact : alexandre.delanoë@bordeaux-bs.edu.

Droits de reproduction de l'œuvre selon les termes de la Licence ©.

Table des matières

1	L’heuristique du risque	2
2	Problématique et hypothèses	5
2.1	Notre problème	5
2.2	Nos hypothèses	5
2.3	Problématique hypothétique	5
3	Méthodologie de l’analyse lexicale	7
3.1	Extraction et répartition temporelle du corpus	7
3.2	Géographie des producteurs de savoir en risk management	8
3.3	Analyse par mots clefs	8
4	La représentation du risque	10
4.1	Statistique assurantielle: la technologie du risque	10
4.2	Janus: l’informatique comme effet miroir de la représentation du risque	12
4.3	La procédure qualité: maîtrise du risque par la réassurance de l’action	13
5	Catastrophes évènementielles et responsabilisation de la gouver- nance	16
5.1	What if 11 Septembre 2001?	16
5.2	Enron, Tchernobyl financier	16
6	De la représentation du risque vers la responsabilisation de cha- cun	17
	Références	19

Résumé

En réalisant une extraction des articles dans la base de données anglophone Ebsco, neuf étudiants en Mastère spécialisé de l'Institut du Management des Risques réalisent une synthèse de l'évolution *historique* de la notion du risk management pratiquée par les producteurs de savoir du risk management. La conception de la maîtrise du risque et de sa perception évoluent au fur et à mesure que le corps professionnel se structure[1] et que les représentations du risque se diffusent au coeur du champ managérial. L'hypothèse implicite de ce travail réalisé à l'occasion de la troisième journée de recherche « humanisme et gestion¹ » est la suivante. La responsabilité sociale des entreprises peut être envisagée à partir de la perception du risque, les manières d'agir de penser et de faire afin d'y répondre construisent une certaine idée de la responsabilité. Les représentations des professionnels du risque permettraient de répondre à une incertitude sociale légitimant ainsi leur position dans les organisations. Ainsi, la responsabilité sociale a des implications sur la responsabilité professionnelle.

1 L'heuristique du risque

Le fait de travailler sur la responsabilité sociale de la gouvernance en entreprise introduit la problématique socio-politique du risque dans l'organisation. Déjà, Beck[6], annonçait une certaine réorganisation des pouvoirs comme conséquence de notre entrée dans la société du risque. « [...] *Ce qui jusqu'alors était considéré comme apolitique devient politique - l'élimination des "causes" au sein même du processus d'industrialisation.* Subitement,, l'opinion publique et la politique s'introduisent au coeur du management d'entreprise - dans la planification de la production, l'équipement technique, etc. » Et de conclure « S'en prémunir et les gérer, voilà qui peut impliquer une *réorganisation du pouvoir et des attributions.* »

Si Ulrich Beck souligne le conflit politique qu'introduisent le risque et ses corollaires, A. Giddens, en relisant l'épisode de la plateforme pétrolière *Brent Spar* pointe sur la possible convergence des points de vue, le risque peut aussi être vu comme matrice de pensée complexe vers la responsabilité sociale. « La compagnie pétrolière avait prévu, en 1995, de se débarrasser de cette plateforme en la coulant au fond de l'océan. Des groupes écologistes ont vigoureusement protesté et les consommateurs de nombreux pays ont cessé d'acheter leur essence dans les stations Shell. Le changement d'attitude de la compagnie depuis lors a été radical. En 1998, Shell a publié un épais rapport décrivant sa nouvelle attitude en tant que grande compagnie responsable. Le rapport parle d'engager un "débat global", "dans le but d'apprendre des autres" et "d'expliquer [ses] actions". Shell reconnaît

¹À Bordeaux École de Management le 14 avril 2006 sur la thématique : tradition humaniste et formation des managers : quelle responsabilité pour les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises ?

qu'elle " a une responsabilité à assurer quant à des activités qui doivent être éthiquement acceptables par le reste du monde" et qu'elle "doit montrer qu'elle agit de la sorte en ayant recours à une évaluation indépendante". Shell déclare ainsi être la première grande compagnie pétrolière à soutenir publiquement la Déclaration Universelle des droits de l'Homme des Nations Unies. Un "Comité pour la responsabilité sociale" a été mis en place en 1997 afin d'évaluer la conduite des activités de Shell. Le discours de Cor Herkstroter, le président de Shell, est révélateur du bouleversement introduit par la notion de risque. Des groupes écologistes et de consommateurs, il dit : "Nous avons été quelque peu lents à comprendre que ces groupes étaient en train d'acquiescer de l'autorité. Nous avons sous estimé la portée de ces changements - et échoué à engager un dialogue sérieux avec eux" ; il ajoute : "Dit simplement, les institutions de la société globale sont en train d'être réinventées alors que la technologie redéfinit les relations entre les individus et les organisations." [15] »

Ainsi, nous nous permettons d'utiliser la grille heuristique du risque comme principe de découverte des opinions revendicatrices d'une responsabilité *sociale* de la gouvernance. Concernant notre analyse, nous ne nous concentrerons pas sur des cas tels que celui de Shell malgré les nombreuses expériences que connaissent les entreprises. Nous pouvons par exemple citer le cas[9] des apiculteurs interdisant la vente de pesticides au nom du principe de précaution. Le gaucho (société Bayer) et le régent (société BASF) ont en effet été accusés de décimer les abeilles. Mais nous orientons notre regard vers cette profession qui fait du risque son fond de commerce : les risk managers. S'il est accepté que nous sommes immergés dans une certaine « société du risque » comment évolue cette profession du risque ? Précisément, quelle est l'évolution de sa littérature savante ?

Comme point de départ, nous nous appuyerons sur l'approche culturelle du risque de Mary Douglas. L'originalité de ses travaux est qu'elle associe l'organisation sociale à une certaine perception du risque. Les différentes organisations sélectionnent le risque à éviter collectivement. Que l'organisation soit une hiérarchie, un marché ou un réseau communautaire (ou une secte selon la traduction de ses propos), le risque est perçu respectivement par la maîtrise, ses aspects aléatoires voire son inexorable incertitude. Ainsi, il nous semble que la distinction de Frank Knight, entre risque et incertitude [20] est une construction sociale et culturelle. « Le risque désignerait soit une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Par opposition, l'incertitude désigne une situation où l'on ignore tout ces présupposés. Knight distingue donc des situations risquées (où la distribution de probabilité des cas possibles n'est pas connue) des situations incertaines (où les cas possibles ne sont même pas connus). Une incertitude knightienne est donc une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais il ne peut l'être². »

Cette distinction nous semble éclairante en associant les deux approches

²Selon la formule de Wikipedia

pour se permettre une hypothèse pour une histoire du risk management. Certains producteurs de savoir souligneront l'incertitude régnante, remettant en cause la représentation du risque concurrent, normalisation des techniques de représentation du risque. Nous pensons que l'évolution du risk management peut être lue comme une évolution de la manière de faire pour la maîtrise de « l'incertitude. » Ces manières de penser deviennent alors des conventions, le risque devient probabilisable. Mais chaque interruption, chaque nouvelle « crise » introduit une critique sociale des représentations périmées de la gouvernance, fautive, responsable du manque de vigilance. Mais la représentation du risque se diffuse comme une onde dans la société, en suivant les propos de la sociologie de la responsabilité de Fauconnet[13].

Nous suivons la méthodologie utilisée dans le nouvel esprit du capitalisme[7], prolongement des travaux réalisés dans de la justification[8], les économies de la grandeur. Le nouvel esprit du capitalisme, en comparant la littérature managériale des années 60 et 90, observait une évolution de l'esprit, précisément de l'idéologie de justification de l'engagement dans le capitalisme. Or en observant une déconstruction de l'organisation avec le déclin du contrôle hiérarchique, les auteurs mettaient en valeur un monde en réseau. La cité par projet s'affirme donc comme un nouvel essor du thème de la confiance.

La notion de responsabilité peut être considérée comme une manière de la restaurer en la critiquant, par la notion de risque et d'incertitude[12]. L'étude qui montrait déjà comment la critique sociale (la critique artiste, celle de la réalisation de soi) était absorbée par le nouvel esprit du capitalisme. Ici l'incertitude[4] nous semble utilisée comme argumentation nécessaire aux renouvellement des représentations du risque, sources de sa maîtrise sociale, justification de l'autorité.

C'est pourquoi, nous suivons l'ouverture méthodologique de la sociologie pragmatique de Chateauraynaud. Prospero est décrit par ses auteurs comme une technologie littéraire permettant l'analyse des controverses. Tétralogie³, en tant que microscope, est à notre étude sociologique, ce qu'est le microscope pour la recherche biologique. L'outil ne prouve rien en lui-même, il permet juste un point de vue particulier et indépendant de l'analyste pour faciliter le travail collectif sur un ensemble de texte imposant.

³Nous remercions l'Institut de Recherche en Informatique de Toulouse de l'Université Paul Sabatier de bien avoir voulu nous autoriser l'usage de leur outil de découverte de connaissance, Tétralogie. Nous remercions aussi les étudiants de la faculté Paul Sabatier pour leur aide concernant les script PERL d'extraction de données.

2 Problématique et hypothèses

2.1 Notre problème

Notre problème est de proposer une interprétation de l'histoire du risk management. Quelle grille de lecture adopter ?

2.2 Nos hypothèses

Hypothèse une. Le risque est probabilisable, sa représentation et sa maîtrise sont possibles. La technique est l'affaire des experts qui justifient ainsi leur légitimité et leur autorité dans l'organisation.

Hypothèse deux. L'incertitude n'est pas probabilisable, sa représentation et sa maîtrise ne sont donc pas possibles. Prise en compte de l'incertitude, des conséquences et enjeux et de l'implication de la décision sur son environnement (naturel, social, économique).

Hypothèse trois. Conflit des deux hypothèses précédentes pour répondre à la question « Le risque/incertitude est-il (elle) toujours probabilisable ? » Oui selon l'hypothèse une, non selon l'hypothèse deux ce qui permet d'entrevoir une compétition des représentations. Compétition que nous retracerons grâce aux cooccurrences. L'interaction rend possible le renouvellement et la diffusion des pratiques du risk management entre rupture et continuité.

En suivant les différents régimes du risk management et leurs perceptions du risque dans les rapports annuels[18], déjà pouvons nous observer le conflit des interprétations. De la divergence entre les différentes représentations du risque et donc de la responsabilités, des choix contradictoires naissent et se concentrent sur les politiques de gouvernance.

Si la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, est un processus, entre dénonciation et légitimation[26], nous supposons que l'évolution de la responsabilité selon le risk management, se concentre autour du conflit de la représentation du risque.

2.3 Problématique hypothétique

Le « risk management » en tant que professionnalisation du risque, suite des évolutions sémantiques liées à ses différentes représentations du « risque, » dans la manière de le maîtriser ? Nous faisons l'hypothèse que le retour sur l'expérience de la crise permet l'élaboration d'une représentation du risque en termes de probabilités mais aussi en termes d'action. L'incertitude provoquée par un événement inédit permet la remise en cause des méthodes de représentation du risque traditionnelles. Mais entre la représentation du risque et la responsabilisation individuelle, la profession n'évolue-t-elle pas vers l'action organisationnelle en réseau (transversalité),

si les modes de représentation du risque sont en partie liées avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Être responsable socialement c'est aussi gérer les risques perçus par la société. Par société nous entendons le corps qui se forme par diffusion du risque, manière de penser, dans les médias⁴.

⁴Cette définition du terme est méthodologique, en effet, nous utilisons les informations numérisées pour éclairer notre propos. Des entretiens qualitatifs permettraient une autre qualification méthodologique du risque perçu

3 Méthodologie de l'analyse lexicale

La base de donnée anglophone Ebsco nous semblait légitime pour une vue assez large de la production du savoir en risk management anglo-saxon grâce à sa couverture presque exhaustive de cette littérature. Mais l'interface logicielle ne nous permet pas une lecture compréhensive des évolutions et retours sur expériences de la discipline, entre ruptures et continuité. Effectivement, les résultats sont fournis dans l'ordre anté-chronologique. D'autre part, l'évolution quantitative des articles n'est pas une information disponible par la société Ebsco. Un travail de préparation des données fut donc nécessaire.

3.1 Extraction et répartition temporelle du corpus

Les articles citant au moins un fois « risk management » dans le titre ont été extraits dans la base de données Ebsco. La base de donnée ne fournit pas une option permettant l'extraction automatique des notices, un script PERL (Practical Extraction and Report Language) fut donc nécessaire pour extraire, convertir le corpus d'un langage à un autre puis enfin le mettre en forme pour qu'il soit analysable. Nous avons recueilli 2 646 articles dont nous avons conservé les notices. Le document imprimé comporte près de 1500 pages. Les étudiants se sont répartis les périodes pour assurer une lecture qualitative complète.

Les notices contiennent les indications nécessaires au traçage statistique des articles grâce aux champs « titre, date de parution de l'article, source, mots-clefs, mots-clefs de l'auteur, provenance géographique de l'article, résumé. » Ainsi, par exemple, en croisant la date avec la parution de l'article nous pouvons évaluer visuellement l'évolution de la popularité de la notion de 1956 à nos jours. En conséquence, ces croisements nous permettent de chercher le sens du mouvement des séries plutôt que le contenu statique. Nous rejoignons ainsi les paradoxes épistémologiques d'Alceste « une herméneutique adossée à une analyse statistique, ce qui postule la fiabilité d'un travail d'interprétation à partir des résultats du traitement statistique[26]. »

Pour une compréhension plus précise de la méthodologie employée par Tétralogie, nous renvoyons aux travaux de Bernard Dousset⁵.

⁵<http://atlas.irit.fr/TETRALOGIE/tetrajeu.htm>, <http://atlas.irit.fr/FORMATION/formationjeu.htm>, <http://www.irit.fr/publications.php3?code=114&nom=Dousset%20Bernard>

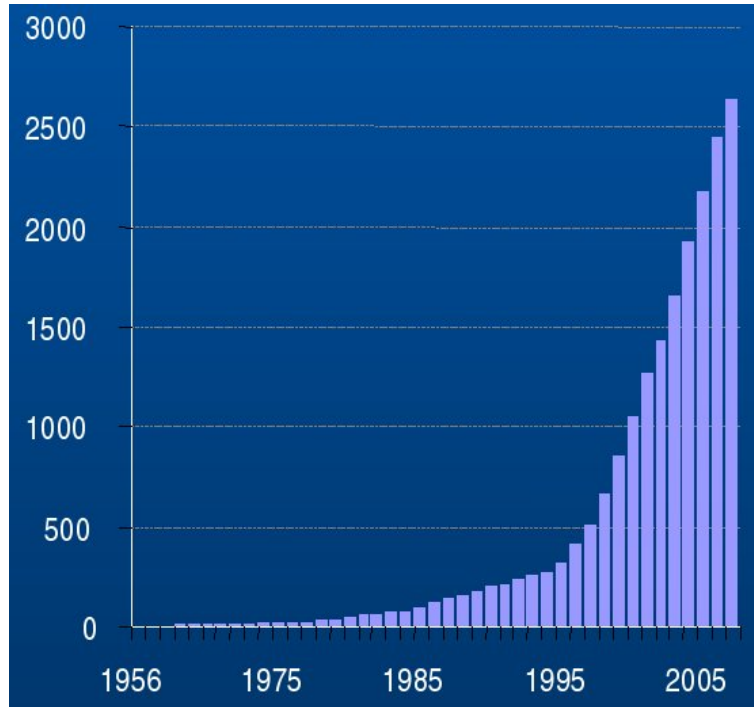


FIG. 1 – Évolution chronologique cumulée de la quantité des articles citant « Risk Management » dans le titre (Sources : Ebsco)

3.2 Géographie des producteurs de savoir en risk management

Le champ géographique des notices permet d'observer l'origine géographique des producteurs de savoir.

Nous confirmons ainsi l'influence non négligeable des États-Unis (Amérique du Nord) dans la production du savoir du risk management dans la base de données anglophone.

3.3 Analyse par mots clefs

Nous avons réalisé des analyses factorielles en croisant les mots clefs et les dates de parution des articles afin de justifier notre plan historique. Nous avons supprimé les termes « risk management », « risk » et « management » du corpus pour travailler sur les mots clefs ; leurs occurrences nous semblaient évidentes.

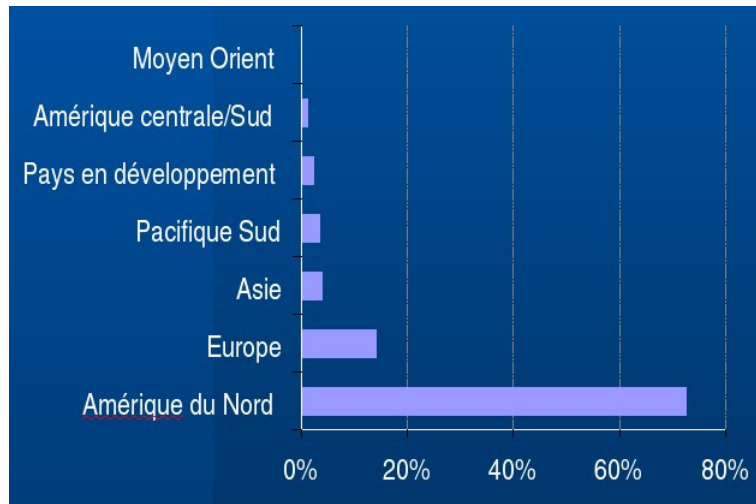


FIG. 2 – Répartition de la provenance géographique des articles citant « Risk Management » dans le titre (Sources : Ebsco)

Calcul risque	Castrophes	Associations	Métiers	Informatique	Responsabilité
probabilités	disasters	institutions	insurance	computer equipment	law
mathematics	bioterrorism		finance	software	liability
simulation	accidents		hedge	computer	
utility	chemicals		bankruptcy	information	
loss				electronic	
				technology	

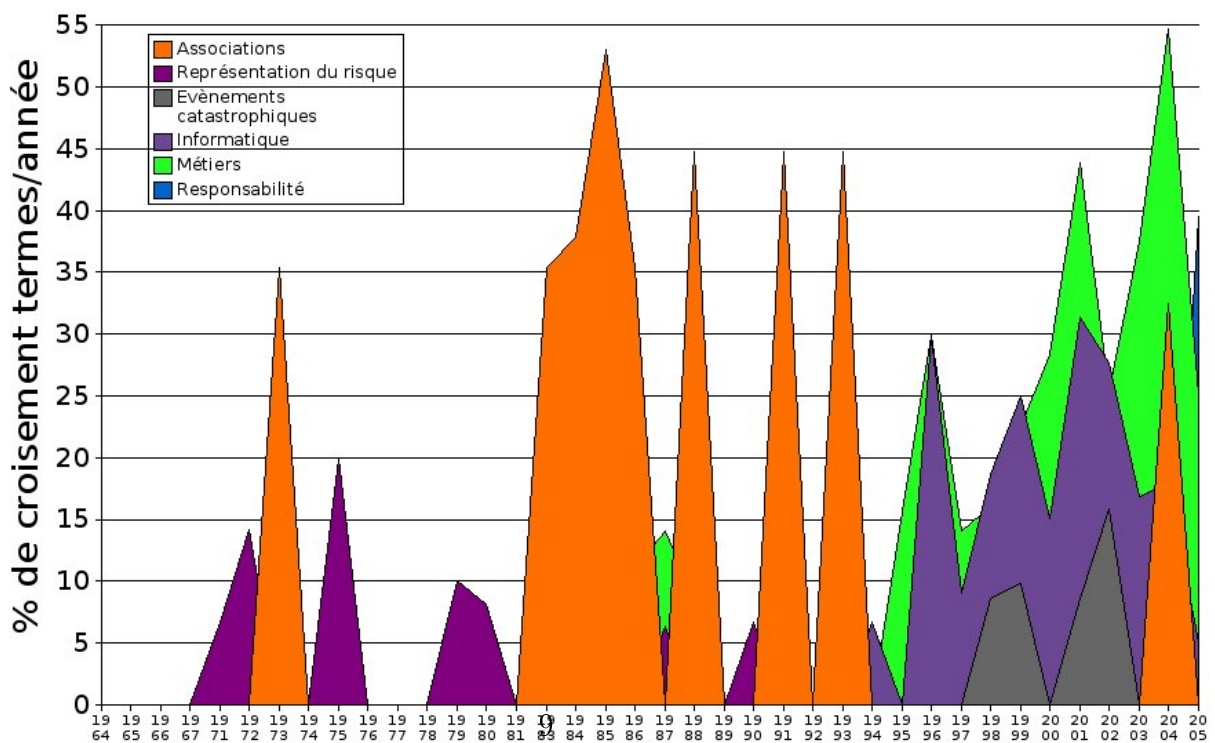


FIG. 3 – Les principaux mots clefs croisés par les dates (Sources : Ebsco)

nous entrevoyons la responsabilité, objet de notre recherche entre tradition humaniste et formation des managers.

Quelle est l'évolution de la conception de la maîtrise du risque ?

À la source du risk management, la gestion du risque semble principalement une technique financière et assurantielle de la gestion des coûts. Représenter le risque en le probabilisant reste la méthode la plus répandue, technologie statistique qui s'affirmera et s'étendra dans le corps professionnel. L'informatique accentue cette tendance d'une manière paradoxale permettant la représentation du risque mais en fait aussi émerger de nouveaux.

Mais le risque peut aussi provenir des nos manières de travailler, la représentation ne suffit pas, l'action devient nécessaire. Dans les années 90, garantir des processus qualité montre comment la procédure qualité envisage la maîtrise du risque non pas seulement par sa représentation mais aussi et surtout par l'action.

Enfin, par la médiatisation croissante des catastrophes, la gestion collective de la crise n'intègre pas essentiellement le préventif mais le correctif. Le risk management s'intéresse à l'éthique de la gouvernance. La transparence revendiquée par le marché engage un retour sur expérience comme une anamnèse collective, action de se commémorer l'erreur qui a provoqué la crise.

Si au début de notre corpus, nous lisions des managers qui représentent le risque sans souligner qu'ils le produisent, sur la fin du corpus, la production du risque provient de nous, ce qui permet d'envisager la responsabilité sociale sous de nouveaux termes : ceux de la responsabilité professionnelle.

4 La représentation du risque

4.1 Statistique assurantielle : la technologie du risque

Selon F.Ewald « l'assurance peut se définir comme *technologie du risque*. Le terme de *risque*, que l'on trouve employé aujourd'hui à tout propos, n'a de sens précis que comme catégorie de cette technologie. C'est un néologisme de l'assurance : il viendrait de l'italien *risco*, « ce qui coupe » d'où écueil, ensuite il désigne le « risque que court une marchandise en mer[11] ». Le risque, était associé aux probabilités statistiques assurantielles qui servaient à calculer la possibilité du naufrage.

Initialement attachée à la fonction de gestionnaire d'assurances au sein des entreprises, la fonction de risk manager est évoquée pour la première fois en 1956 dans la revue Harvard Business Review[14] . Cet article évoque la nécessité de désigner au sein des entreprises un individu dédié à l'analyse des risques et les relations avec les entreprises d'assurance couvrant les risques transférés. Loin d'être un simple concept, l'auteur mentionne les différentes problématiques associées aux risques rencontrés par l'entreprise (santé du personnel, mesures de sécurité, contrôle qualité, protection des

sites, prévoyance sociale) devant être traitées par cette nouvelle fonction et souligne la pratique couramment utilisée à l'époque pour transférer le risque vers les compagnies d'assurance, tant dans son approche de coûts (importance de la prime) que dans son opportunité (domaine de couverture) Pour illustrer cette innovation, l'association américaine professionnelle de référence « Professional Insurance Buyers Association » est renommée en 1975 sous son nom actuel « Risk Insurance Management Society » (RIMS).

En effet, les domaines dans lesquels le risk management était une pratique commune sont essentiellement financiers. Les accords de Bretton Woods en 1944 ont instauré un système financier international favorisant le développement économique des entreprises dans le monde entier. Les entreprises ont donc engagé une politique d'expansion qui les a conduites à s'interroger sur le financement de leurs investissements. C'est donc sur les marchés financiers qu'a été engagée la réflexion sur les risques encourus de pertes. Les premiers outils de mesure (recours à la variance, la loi d'utilité[27], retour à la moyenne) sont donc axés sur la nécessité de prévoir les pertes probables des outils financiers utilisés. Les accords de la Jamaïque en 1976 ont eu pour conséquence d'instaurer un système de change flottant, impliquant pour les entreprises concernées la nécessité de gérer les risques de change.

La loi américaine Bankruptcy Reform Act de 1978 instaure une réglementation sur les faillites des entreprises américaines : les marchés financiers deviennent sensibles aux facteurs clés de la faillite des entreprises (émergence des agences de notation qui évaluent les chances de faillite) Dès lors, les entreprises ont cherché à détecter les domaines dans lesquelles les risques étaient liés à la probabilité de faillite, domaines pour lesquels le transfert de risque ne pouvait être effectué. Ainsi, les événements politiques graves ayant une incidence économique (par exemple : le renversement du Shah d'Iran en 1979) pour les entreprises américaines contraignent les entreprises à se doter d'une division de risques politiques pour évaluer le risque pays dans lesquels elles ont des intérêts (ainsi, 75% des entreprises américaines installées en Iran ont perdu leurs actifs financiers).

Toutefois, cette dynamique est fortement liée au contexte géopolitique, car nombre d'entreprises ont supprimé ces divisions de gestion des risques au moment de la chute du mur de Berlin en 1989, augurant d'une plus forte stabilité politique mondiale. La diffusion de la nécessité de gérer les risques n'est pas uniforme selon les pays : ainsi, en 1988, alors qu'un géant de l'électronique américain décide de réduire les effectifs de ses divisions de gestion de risques, un groupe français important crée un pôle de gestion des risques en fusionnant son service de protection de l'environnement et son service de contrôle des pertes.

Car l'objectif premier de gestion des risques demeure la réduction des coûts et le contrôle des pertes probables[29]. C'est ainsi que les méthodes utilisées au cours de cette période font référence aux techniques actuarielles

(valeur actuelle nette), aux lois probabilistes (Poisson, Gauss, modèles stochastiques) et leurs applications financières associées (Monte Carlo, Pareto, Capital Asset Pricing Model).

Toutefois, il serait périlleux de réduire la gestion de risques à ces seuls domaines d'activité. Dès 1973, les thèmes attachés au processus de prise de décision et son contexte psychologique en tenant compte de la personnalité de celui qui décide sont traités dans un article de Robert I. Mehr. Celui-ci évoque pour la première fois la théorie de l'incertitude examinée comme un coût.

4.2 Janus : l'informatique comme effet miroir de la représentation du risque

L'émergence de l'informatique dans les années 90. Avec la naissance de l'Internet (dans sa version grand public, en 1983), de nouvelles possibilités sont apparues pour faciliter les solutions de communication au sein des entreprises mais également entre les entreprises (généralisations des bases de données informatiques, utilisation Intranet, Internet, virus).

À partir du corpus Ebsco, il en ressort que l'évolution du nombre d'articles liant la notion de Risk Management à l'informatique est croissante. Cette analyse fait apparaître que la littérature du Risk Management développe et utilise des outils informatiques spécifiques depuis 1994. (Une série de mots-clefs liés à la notion d'informatique au sens large est sélectionnée pour la recherche dans le Corpus Ebsco. Elle permet de tracer l'utilisation de ces nouvelles technologies).

A cela, on peut trouver plusieurs raisons :

- développer des logiciels dédiés au RM (aide aux cartographies, simulations de risques financiers avec des logiciels de méthodes prédictives)
- palier à l'émergence de nouveaux risques (transactions bancaires)
- sensibiliser les employés au sein de sa société (Intranet, mail)

On note ainsi vers 1998, un appel à la généralisation de l'utilisation de logiciels de risk management dans les banques (ceux-ci devant également améliorer les différents échanges). Citicorp et Crestar Bank en sont à l'origine en ce qui concerne les risques liés aux prêts notamment. En effet, le but avoué des banques est de « mesurer » les divers risques financiers.

Dès lors, il n'est pas étonnant que des entreprises se lancent dans la mise au point de logiciels informatiques dédiés au risk management (calculs des répercussions économiques lors de la réalisation d'un risque). Exemple : JP Morgan en octobre 1998 décide de se séparer d'un de ses services spécialisés dans la mise en forme de méthodologies de traitement informatique des risques. Indépendante, la nouvelle entreprise (qui reste dans le groupe) continue de développer des logiciels et des banques de données sur le risk management.

Mais ces représentations de la nécessité informatique *dans la littérature savante du risk management* est critiquable dans leur mise en pratique dans

les organisations. Á ce jour, de nombreuses entreprises n'ont pas adopté d'outils intégrés en raison de la spécificité de leur approche ou de leurs risques. Si les méthodologies peuvent être rapprochées, la mise en oeuvre de la mesure du risque par des outils d'évaluation du type de ceux qui existent de façon commune pour les risques financiers (outils financiers, évaluation par méthode MEDAF, VAR, VAN) n'est pas encore totalement familière pour les risques autres que ceux des marchés financiers. Ainsi, les agences de notation de données extra-financières développent des approches de rating via des évaluations de benchmark (par rapport au plus efficient) plutôt que des approches de rentabilité isolée (par rapport à l'outil sans risque).

Enfin, cette recherche du tout numérique a des limites telles l'apparition des virus informatiques et la prise de conscience du problème dit du « Bug de l'an 2000 ». Ainsi, si l'informatique permet de réduire l'incertitude par des aides logicielles, ces derniers introduisent de nouveaux aléas en termes de sécurité informatique.

4.3 La procédure qualité : maîtrise du risque par la réassurance de l'action

Parmi les thèmes abordés dans la période 1990-2000, deux tendances de risques ont été mises en relief : le risque informatique le risque industriel et chimique. Ainsi, nous avons cherché, si un lien entre l'émergence de ces risques et l'évolution de la notion de Risk Management pouvait exister.

La crise de Bhopal (2 et 3 décembre 1984) a-t-elle eu une véritable influence sur le risk management en milieu industriel ? La catastrophe industrielle de Bhopal (Inde) a causé près de 362 540 victimes. Face à l'ampleur de cet événement a-t-on eu une prise de conscience des risques provoqués par l'industrie chimique et de l'industrie lourde et dans le cas échéant au bout de combien de temps ?

En d'autres termes, la crise de Bhopal insupportable pour les industries chimiques aboutit-elle à une réflexion sur les outils et les méthodes de réduction de risque ?

- Méthodologie : Une série de mots-clefs liés à la catastrophe de Bhopal, à la qualité et à l'industrie chimique est sélectionnée pour la recherche dans le Corpus Ebsco.
- Mots-clefs utilisés : Bhopal, chemical industrie, gaz, gas-petroleum, industry, oil, pipeline, transport, commercial industrial safty, hazardous hazard, plant , pollution, ISO 9001, quality, quality assurance, industrial engineering, industrial safety process, standard.

Lors de l'analyse à partir du corpus Ebsco, il en ressort que les articles liés aux problématiques de Bhopal apparaissent véritablement dans les années 1990.

Dès lors, on peut se demander si cette crise a influencé le risk management. On constate que les occurrences sont concentrées autour des années

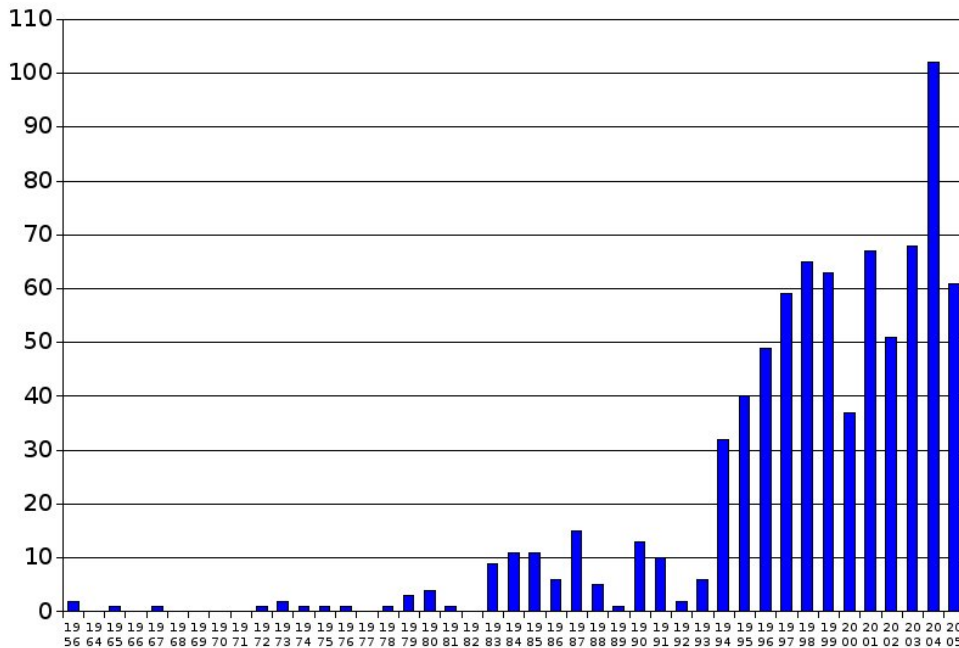


FIG. 4 – Répartition temporelle et quantitative de l’usage des termes liés à la catastrophe de Bhopal, à la qualité et à l’industrie chimique dans les résumés des articles du corpus (Sources : Ebsco)

1994 mais leur nombre reste extrêmement faible. Ainsi, l’absence de récurrence ne nous permet pas de valider notre hypothèse.

En revanche, peut-elle être invalidée ? Il convient de se pencher sur la méthode d’analyse. La recherche a été concentrée sur la base de données Ebsco avec Risk Management dans le titre, en langue anglaise et nord-américaine. Cela oriente notre recherche vers les réflexions de réforme du risk management nord américaines. La recherche de mots clefs n’a porté que sur l’abstract. Il aurait peut-être été pertinent de faire des recherches sur le contenu ou Bhopal est dans le titre de l’article. Une recherche avec Bhopal dans le titre sur la même période permet de montrer que l’analyse de cette crise (en terme de prévention et retour d’expérience) a été menée dès la connaissance de la catastrophe mais n’a été associée à la prise en considération par le Risk Management que 10 ans plus tard. « learning from disaster : risk management after Bhopal » décembre 2005 de TOMBS Steve, édition SHEILA JASANOFF. Enfin, il est aussi probable que des risques perçus dans les années 90 manquent dans nos hypothèses.

D’une manière globale, l’intégration de la notion de Risk Management dans l’industrie chimique n’est apparue que dans le début des années 90, mais ne résulte pas d’une crise précise. Il s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue avec le développement des normes Qualité qui amène à la maîtrise des procédés chimiques. La vogue de la Totale Qualité Management se réalisant au même moment (1994/1995), permet d’évaluer la

proximité et donc l'importation des concepts entre champs managériaux.

Mais le contexte historique n'est-il pas favorable à une interrogation commune des manières de travailler et de leurs répercussions sur l'environnement, sans que nous puissions détecter l'évènement déclencheur - est-ce Tchernobyl? L'émergence du principe de précaution s'affirme dans les années 70 sous le nom de *Vorsorgeprinzip* qui signifie littéralement *principe de prévoyance*. En combinant la planification pour lutter contre la pollution sans avoir les certitudes scientifiques sur les dommages causés à l'environnement, il justifie une politique qui demande à l'industrie d'employer les meilleurs techniques disponibles. « Le principe a ensuite fait son chemin vers l'Europe du Nord, en particulier la Suède. Il a trouvé sa place dans des textes internationaux "régionaux", tout particulièrement les déclarations ministérielles sur la protection de la mer du Nord des années 1984, 1987 et suivantes. Il a bénéficié d'une reconnaissance planétaire lors du Sommet de la Terre réuni à Rio de Janeiro en juin 1992 : il est mentionné dans la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement[16]. » Si ce fameux principe de responsabilité a été introduit en droit communautaire lors de l'adoption en 1992 du Traité de Maastricht, puis dans la loi Barnier 95-101 pour enfin avoir valeur constitutionnelle depuis le 1er juin 2004 grâce à l'article 5 de la charte sur l'environnement, il prouve qu'il n'est pas seulement, une idée philosophique abstraite, une maxime d'action idéologique, ou un principe politique partisan mais une norme de comportement ayant une portée juridique pour prévenir les risques produits par l'organisation. La question de la normativité pose problème dans l'application concrète et l'évolution des comportements. Mais les attitudes et les représentations de ces risques à la lumière de la littérature spécialisée sur le risk management, diffusent des nouvelles pratiques efficaces et responsables.

À partir de cette lecture sur les évolutions du risk management, nous sommes de plus en plus persuadés d'une liaison étroite entre la notion de risque et le processus de décision[19]. La plupart des risques que traverse une organisation est issue du manque ou d'une mauvaise appréciation des conséquences des décisions. En omettant volontairement les risques extrêmes, tels que les catastrophes, qui ne peuvent pas être prévus ou anticipés de façon mathématique en raison de l'aléa qui les frappe, ces risques sont pour la plupart attachés à des phénomènes bien connus des assureurs qui ont toute capacité à les accepter, compte tenu de leur surface financière. Ce qui est bien plus intéressant sont les risques quotidiens, dits risques opérationnels, que doit gérer l'entreprise. Ce sont ces risques qui sont exposés par le processus de décisions.

Mais nous resterons vigilant quand à la complexité des processus de décisions face aux risques des managers qui ne sont pas réalisés en fonction d'un calcul probabiliste maximisé mais liés⁶ à des considérations complexes et organisationnelles[24].

⁶Habituellement désigné par rationalité limitée, traduction de « bounded rationality, » pour des raisons pédagogiques nous nous permettons l'utilisation du terme lié.

5 Catastrophes évènementielles et responsabilisation de la gouvernance

À la fin des années 90, la notion « évènement extrême » s’est répandue et a renouvelé les représentations traditionnelles du risk management. Les modèles d’évaluation des risques, telles la Value At Risk ou la méthode des scénarios “What if” [28], ont alors trouvé leurs limites face à ce qui relevait plus de l’inimaginable que de la connaissance potentielle de l’avenir (et ce malgré les recherches sur la théorie des valeurs extrêmes qui consiste à mesurer les impacts de l’évènement rarissime et les pertes associées à sa survenance).

5.1 What if 11 Septembre 2001 ?

Jusqu’au 11 septembre 2001, le risque était appréhendé sur le terrain de la connaissance : l’incertitude se concevait comme un process intellectuel qui permettait de parer autant que faire ce peut, à l’imprévisibilité du lendemain. Ainsi, les outils mathématiques qui satisfaisaient pour l’heure les professionnels concernés, ont permis de croire en une capacité humaine à vaincre le hasard. Or, l’attentat terroriste du 11 septembre a mis en exergue le phénomène de l’évènement dit *extrême*, dont les prémisses avaient pu être constatées lors de catastrophes naturelles à la fin des années 90. En parallèle, les remèdes de traitement du risque via les produits alternatifs de transfert ont mis à mal le marché de l’assurance, et ont achoppé sur la réalité de sa capacité financière. A la suite de cet attentat, et au-delà de la prise de conscience de nouveaux risques tel le bioterrorisme, la crise du 11 septembre a eu deux effets consécutifs :

- le risk management est devenu une composante essentielle, voire indispensable de la politique de gestion de l’entreprise,
- en contrepartie de quoi, la profession a bénéficié d’une aura importante grâce à la diffusion de ses outils et méthodes à d’autres corps de métiers (à noter par exemple la sensibilisation aux risques des contrôleurs aériens), mais aussi à la société civile elle-même.

L’idée que chaque membre d’une organisation doit être impliqué dans la politique de gestion des risques, s’est imposée, et a donné corps à la conceptualisation et à la pratique du “firm wide risk management”

5.2 Enron, Tchernobyl financier

Enron et Tchernobyl financier est le titre de l’atelier du séminaire AM-RAE 2006, (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l’Entreprise), association française des risk managers⁷.

L’affaire ENRON focalise l’attention à la fois sur la manière dont l’entreprise a été cooptée en tant que figure d’une nouvelle économie par les

⁷FERMA est la Fédération Européenne des Risk Managers et de l’Assurance.

analystes financiers (ENRON menait une activité industrielle à très forte connotation financière), et sur la découverte d'opérations frauduleuses accréditées par un corps professionnel réglementé. L'implication de l'organisme certificateur, Artur ANDERSEN, explique l'importance du facteur de réputation, et les conséquences de son atteinte qui ont conduit à la disparition du cabinet. La problématique de ce scandale s'est davantage posée en termes de perte de valeurs comme la confiance, concept psychosociologique, que sur le terrain d'une incapacité à anticiper la crise qui s'en ait suivi. C'est pourquoi les correctifs apportés n'ont pu intervenir que sur le terrain déontologique d'une part, d'une nouvelle réglementation (législations SOX, SOLVENCY II, COSO), et d'autre part, de la notion de transparence[5] [2] de la société qui s'est vue insufflée une démarche d'éthique entrepreneuriale afin de favoriser une gestion morale de ses comptes. Les documents sociaux sont devenus, en sus de représenter une réalité financière, une opération de communication avec pour limite, la confidentialité des enjeux stratégiques de l'entreprise. L'image de l'entreprise a ipso facto intégré son cycle de vie comme une véritable donnée financière à prendre à compte.

6 De la représentation du risque vers la responsabilisation de chacun

Risque du risk management : la transversalité, complexité de l'interdisciplinarité Cette analyse n'est qu'une interprétation, une première lecture à confronter aux différentes expériences du risk management. Entre le principe espérance et la réponse du principe responsabilité, que le risque « technique » soit espéré ou dénoncé, le principe de précaution s'insinue au sein de notre propre interprétation des textes et de nos instruments de mesure. Par exemple, l'année 2000 reste à analyser : un creux est observé dans l'utilisation du terme « risk management. » Les hypothèses restent ouvertes.

Risque extérieur à l'entreprise et prise de conscience de l'action humaine comme source de risque. Des risques pour l'entreprise observés dans l'environnement direct à l'organisation, nous assistons à un glissement vers les risques produits par l'organisation elle-même. Ainsi, nous serions passés des risques *pour* l'entreprise vers les risques *en provenance* de l'organisation. Déficit de l'image de l'organisation ou critique acerbe du marché et de la société civile ? La problématique de la responsabilité de la gouvernance devient un enjeu stratégique étant donné l'incertitude issue de l'évolution de l'image de l'organisation hiérarchisée aux objectifs non éthiques. La crise et l'incertitude semblent un principe de renouvellement des pratiques du risk management par la critique des processus de décision traditionnels.

Limite : entre littérature et pratiques réelles. La catastrophe inédite émerge du corpus, qu'en est-il de l'expérience quotidienne en entreprise ?

De la représentation du risque vers l'organisation productrice de risque nous observons la responsabilisation des individus. Mais pour nos observations entre le discours de la littérature savante du risk-management et la pratique effective des organisations, nous nous garderons de conclusions trop hâtives.

Les limites de notre étude sont trop nombreuses pour que ce cas soit représentatif d'une profession en évolution, mouvante et aux frontières poreuses. La littérature managériale essentiellement anglo-saxonne ne nous permet pas d'envisager l'évolution européenne. D'autres part, analyser des évolutions managériales depuis notre référentiel français pose aussi des difficultés d'interprétations culturelles. C'est pourquoi, une méthodologie rigoureuse permet une coordination de nos interprétations éclairées par nos lectures européennes. En se limitant aux notions statistiquement représentatives, nous avons orienté notre regard du global vers le détail des travaux de recherche.

Risques organisationnels et risques partagés En affirmant la fin du risque zéro[17], les travaux de Patrick Lagadec révèlent comment les ruptures sont créatrices[23], révélatrices des dysfonctionnement des organisations en ouvrant de nouveaux champs de responsabilité pour les dirigeants[22].

Ce parcours au coeur du risk management nous permet de comprendre la phrase de Mary Douglas « If selection of risk is a matter of social organisation, the management of risk is an organizational problem. Since we do not know what risks we incur, our responsibility is to create resilience in our institutions. But by choosing resilience, which depends on some degree of trust in institutions, we betray our bias toward the center[10]. » Si la sélection des risques à éviter dépend d'une problématique organisationnelle, cela dépend aussi de la manière dont la personne, à l'origine de l'innovation référentielle, accorde sa confiance à l'organisation. Les changements de points de vue et les évolutions stratégiques que supposent l'approche des nouveaux risques dépendent donc de l'intégration de ses risk managers.

Un entretien avec un risk manager d'une filiale d'une grande entreprise française permet d'éclairer la fonction du risk management au quotidien. Un entretien qualitatif, non directif et par téléphone, révèle l'usage fréquent du terme responsabilité. Effectivement, un comptage méthodique dénombre 8 citations du terme « responsabilité » au cours de l'entretien d'une durée d'une heure. Mais nous pouvons distinguer deux types de mots. Il y a d'une part la responsabilité (citée 3 fois) et d'autre part la co-responsabilité (citée 5 fois.) Ainsi, nous nous permettons de penser que l'art du ménagement de la confiance[3], tend, par le travail en réseau à œuvrer vers une co-responsabilité dont voici une interprétation possible. Le problème évoqué est celui du risque image qui permet de mettre en cause la réputation de

la société, son sérieux, son savoir-faire.

La question devient comment travailler avec la société civile, quel est le principe de précaution en sachant qu'il s'agit d'un défi pour l'entreprise et ses parties prenantes[25] ?

« En essayant de veiller à ce que l'entreprise ne soit pas isolée sur son savoir faire et ses réalisations mais participe en amont à la détermination des normes, à la détermination des précautions générales. Donc ce sont des dialogues avec les organes de normalisation, de sécurité civile et avec les pompiers. C'est une démarche permanente pour nous dire "attention on n'a pas travaillé dans notre coin." Si aujourd'hui, on a construit ça comme ça, après avoir souhaité une évolution des matériaux, des techniques, que l'on ne vienne pas nous dire après coup. " Ah ben, vous avez construit ça comme ça donc vous êtes responsable du pépin qui est arrivé." Non c'est un travail très en amont. La crise se prépare en quelque sorte. Il faut , au moment où éclate la crise, il faut être en position de dire « Attention, le résultat dommageable auquel nous sommes parvenus avec tel sinistre, ce n'est pas notre responsabilité propre, c'est une co-responsabilité puisque nous avons depuis quelques années ensemble recherché le meilleur moyen d'éviter ce qui vient d'arriver, il y a eu des échanges et nous étions tous parvenus à la conclusion que le meilleur moyen d'arriver à une réduction du risque c'était d'employer telle technique ou tel matériau. Si le dommage est malgré tout survenu, ce n'est pas la faute de l'entreprise en question, c'est l'état de l'art, c'est tous ensemble que nous sommes parvenus à une conclusion erronée ou à une conclusion insuffisante. » Il n'y a plus aujourd'hui d'irresponsabilité, nous sommes dans un système général de co-responsabilité. Et les vrais boucs émissaires ce sont ceux qui n'ont pas pris suffisamment de précautions et qui se retrouvent seuls responsables. Ceux-là n'ont pas réussi à gérer la crise. Il faut aujourd'hui être en mesure, par la gestion de crise, de diviser la responsabilité en un maximum de parts. Je connais très peu de sinistres ayant une cause et donc une origine unique. En revanche je connais des entreprises qui n'ont pas su expliquer qu'elles n'étaient pas seules. »

Références

- [1] Risk manager : titre nouveau ou homme nouveau. *L'assurance française*, 1980.
- [2] *Risques, assurance, responsabilité*. Séminaire cours de cassation, 2004/2005.
- [3] L'art du risk management. *Les Échos*, 2005.
- [4] Mastering uncertainty. *Financial Times*, (4), Mars 2006.
- [5] D. Allard and S. Rials. *Dictionnaire de la culture juridique*. PUF, 2003.
- [6] U. Beck. *La société du risque*. Flammarion, Paris, 2001.
- [7] L. Boltanski and E. Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris, 1999.
- [8] L. Boltanski and L. Thévenot. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, 1991.
- [9] Alexandre Delanoë. Quand les abeilles meurent les articles sont comptés, généalogie et analyse sémantique d'une crise médiatique. *VSST, Veille Stratégique Scientifique et Technologique*, 2004.
- [10] M. Douglas and A. Wildavsky. *Risk and Culture, An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. University of California Press, 1982.
- [11] F. Ewald. *L'État providence*. Éditions Grasset & Fasquelle, Paris, 1986.
- [12] F. Ewald and C. Gollier. *Le risque*. Gallimard, 2001.
- [13] P. Fauconnet. *Responsabilité, Étude de sociologie*. Librairie Félix Alcan, Paris, 1920.
- [14] R.-B. Gallagher. Risk management : new phase of cost control. *Harvard Business Review*, 1956.
- [15] A. Giddens and T. Blair. *La troisième voie, le renouveau de la social-démocratie*. Seuil, Paris, 2002.
- [16] O. Godard, C. Henry, P. Lagadec, and E. Michel-Kerjan. *Traité des nouveaux risques*. Folio, 2002.
- [17] X. Guilhou and P. Lagadec. *La fin du risque zéro*. Eyrolles, 2002.
- [18] D. Hanson and R. White. Regimes of risk management in corporate annual reports : a case-study of one globalizing australian company. *Journal of Risk Research*, Juin 2004.
- [19] R. Kast. *La théorie de la décision*. Édition de la découverte, 1993.
- [20] F.-H. Knight. *Risk, uncertainty and profit*. Cosimo, 2005.
- [21] A. Lagadec. *Les risques*. Les éditions, 2000.
- [22] P. Lagadec. Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue Française de Gestion*, 3, 1996.

- [23] P. Lagadec. *Ruptures créatrices*. Éditions d'Organisation, 2000.
- [24] J.-G. March and Z. Shapira. Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 1987.
- [25] J. Poirot. Appliquer le principe de précaution : un défi pour l'entreprise et ses parties prenantes. *ADERSE*, 2005.
- [26] J.-J. Rose. Faisabilité de la RSE : entre dénonciation, légitimation et médiation. *Troisième congrès de l'ADERSE*, 2005.
- [27] J. Von Neumann and O. Morgenstern. *The theory of Games and Economic Behavior*. 1947.
- [28] U. Von Reibnitz. *La technique de scénario*. AFNOR, 1989.
- [29] A. Willet. *The economic theory of risk and insurance*. 1901.