



La prudence comme origine morale de pratiques organisationnelles émergentes

Le risk management et le développement durable sont deux fonctions organisationnelles qui se sont développées et institutionnalisées ces dernières années. Cet article tente d'identifier les fondements culturels de cette émergence simultanée en mobilisant la théorie culturelle de Mary Douglas. Les auteurs montrent ainsi que la prudence peut être entendue comme l'origine morale et sociale commune du risk management et du développement durable.

Face à la multiplication des scandales écologiques et financiers (Tchernobyl en 1986 ; Erika en 1999 ; AZF en 2001 ; Enron en 2001 ; Vivendi en 2002 ; Parmalat en 2003 ; EADS en 2006), la réglementation ayant trait à la gestion de l'incertitude se densifie (lois issues du Grenelle de l'environnement, 2009 et 2010 ; loi de sécurité financière de 2003 inspirée de la loi Sarbanes-Oxley, 2002). Tout manquement entraîne à présent des sanctions lourdes sur le plan financier et en termes d'image. Récemment, Siemens a été condamné à une amende record de 800 millions de dollars pour corruption et Total à 200,6 millions d'euros de dommages et intérêts pour « préjudice écologique » lors du naufrage de l'Erika. Cette réglementation et les sanctions qui peuvent en découler renforcent le rôle de structures et de pratiques déjà bien installées dans l'organisation comme le contrôle interne et l'audit mais elles participent aussi à l'émergence de fonctions telles que le *risk management* et le développement durable.

Risk management et développements durable se sont développés quasi simultanément ces dernières années¹, ce qui suscite l'intérêt autour de leur institutionnalisation et de leur normalisation (Bansal, 2005 ; Power, 2007). Leur institutionnalisation est la manifestation d'un phénomène social plus profond (Hatchuel et Weil, 1992) : l'aspiration de notre société à un idéal type, celui de « l'entreprise morale » (forum de Davos, 2004). Ce travail tente de mettre en évidence le soubassement social commun à deux fonctions *a priori* non reliées :

le *risk management* et le développement durable. Selon la théorie culturelle mobilisée ici, les institutions procèdent de normes qui trouvent leur origine dans une hiérarchie de valeurs morales et de principes comportementaux. Il s'agit d'appréhender l'origine culturelle commune de l'institutionnalisation des deux structures et pratiques organisationnelles émergentes qui nous concernent à travers la valeur morale de prudence en répondant à la question suivante : dans quelle mesure la prudence peut-elle être apparentée au *risk management* et/ou au développement durable organisationnels ?

Notre réponse à la problématique posée s'articule en quatre temps. Dans un premier temps, nous revenons sur les fondements de la théorie douglasienne de la culture ainsi que sur les origines morales de la prudence pour mettre en lien cette notion avec ce que nous apprend la littérature en matière de *risk management* et de développement durable. Dans un deuxième temps, nous exposons nos méthodes de collecte de données. Dans un troisième temps, nous restituons les résultats de l'analyse des données collectées pour montrer en quoi ils révèlent que la procéduralisation du *risk management* et du développement durable résulte de la formalisation du prérequis social de prudence au sein de l'organisation. Ce faisant, ces fonctions créent l'illusion d'une incertitude désormais gérable. Enfin, nous discutons les apports et les limites de cette recherche ainsi que les éléments qui sont examinés dans le cadre de recherches futures.

1. Selon l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (AMRAE, 2011) et « Le baromètre de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120 » (Adecco, 2013), 48 % des *risk managers* et 52 % des directeurs développement durable du SBF 120 prennent leur fonction dans le cadre d'une création de poste.

I – LA PRUDENCE DANS LE MODÈLE MANAGÉRIAL

Dans cette première partie, nous revenons 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 intéressons aux origines morales de la prudence et nous cherchons à mettre en lien cette valeur culturelle au sens de Douglas, avec les pratiques managériales étudiées.

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

Les travaux de Mary Douglas² 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 Beck³ (2001). Cette alternative nous semble d'autant plus pertinente qu'elle nous permet de mettre en évidence le caractère « technico-moral » de certaines pratiques organisationnelles dans ce qui suit. Cette sous-section est destinée à présenter les mécanismes de parenté entre les valeurs morales et les normes sociales que décrit la théorie douglasienne.

L'analyse douglasienne de la culture

Selon Douglas, les sociétés se différencient les unes par rapport aux autres par

leur hiérarchie de principes et de valeurs et non par leur avancement technologique, économique ou leur contexte politique. Cette collection partagée de principes comportementaux et de valeurs morales justifie la conduite 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. Ces institutions 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). Elles 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 se comportent d'une manière compréhensible et acceptée par les autres. Ils exigeront des autres membres de la société qu'ils adoptent eux-aussi une conduite conforme à ces principes comportementaux. Ces principes et ces valeurs finissent par justifier et légitimer le mode d'organisation social duquel ils procèdent. Dès lors, les valeurs et les principes qui constituent les institutions deviennent la norme en matière de relations sociales.

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

Une partie significative de l'analyse culturelle douglasienne est dédiée au risque.

2. Mary Douglas (1921-2007) est une anthropologue britannique considérée comme étant à l'origine de la théorie culturelle du risque ; théorie d'inspiration durkheimienne qui vise à expliquer la façon dont les individus perçoivent et interagissent avec le monde qui les entoure. Le risque serait avant tout une question de croyances et de construits sociaux. La perception du risque serait un phénomène socialement et culturellement construit et acquis, relativement indépendant des propriétés de l'objet de ce risque (Douglas, 1978 ; Thompson *et al.*, 1990).

3. Ulrich Beck (1944 – ...) est un sociologue allemand auteur de *La Société du Risque* (2001), une analyse sociologique d'inspiration wébérienne. Du fait de son avancement technique, la société occidentale postindustrielle ou « société du risque » se caractériserait par l'explosion des risques écologique et nucléaire, et par la réponse rationnelle et technique qu'elle fait aux risques. Sa « modernité » résiderait en cela.

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 la nature collective du risque (Méric *et al.*, 2009). Les risques seront hiérarchisés les uns par rapport aux autres en fonction de la hiérarchie culturelle des valeurs et des principes. 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 des moyens de maintenir la cohésion sociale, la stabilité et l'ordre contre la déviance (Lupton, 2006). Plus le risque sera important, plus la sanction assortie au non-respect de la réponse socialement requise face à ce risque sera sévère. Douglas et Wildavsky (1982) distinguent quatre idéaux types de groupes sociaux – les fatalistes, les individualistes, les égalitaristes et les hiérarchistes – qui sont autant de stratégies culturelles différentes adoptées face au risque. 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 sont inédites car rationnelles et réflexives. Ce faisant, la sociologie beckienne postule l'objectivité

du risque contrairement à la symbolique douglasienne qui en affirme la subjectivité sociale.

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 (Ericson et Doyle, 2003). Dans le passé, la dimension morale du risque aurait été invoquée à l'aide de la religion, du péché et du tabou (Linsley et Shrivess, 2009). Plus récemment, il y aurait eu un 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 (Power, 2007). Dès lors, il devient pertinent de s'intéresser à la façon dont l'origine morale des institutions et des normes sociales affirmée par l'analyse douglasienne se manifeste au sein des organisations. Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à l'éventuelle parenté morale de deux pratiques organisationnelles que sont le *risk management* et le développement durable à travers la valeur morale de prudence.

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, à travers le prisme de la sociologie culturelle douglasienne. Pour ce faire, remonter aux origines de la prudence nous semble nécessaire pour comprendre dans quelle mesure la prudence peut historiquement être considérée comme une norme culturelle commune aux pratiques managériales qui nous intéressent.

La prudence, une valeur morale devenue managériale

Les premiers écrits traitant de la prudence sont de nature philosophique. Au IV^e 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 tout autant que ce qui est dans l'intérêt général : « sera un homme prudent celui qui est capable de délibération » (Aristote, 350 av. J.-C.). Cette prudence aristotélicienne est un ensemble de vertus morales combiné à de hautes capacités intellectuelles (Kane et Patapan, 2006). 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, 2000, p. 56). À la naissance du christianisme, la prudence compte parmi les quatre vertus morales cardinales (Thomas d'Aquin, 1225-1274). La prudence philosophique se mue alors en une vertu religieuse à mi-chemin entre la prudence aristotélicienne abstraite et la prudence cicéronienne pratique. La prudence religieuse est fortement ancrée dans la spiritualité mais elle a une réalité pratique qui guide l'action quotidienne du croyant. Faite de délibérations, elle doit conduire le croyant à opter pour le meilleur choix en toutes circonstances. Illustre exemple de l'entrepreneur calviniste américain, Benjamin Franklin écrit que la prudence est une « qualité précieuse dans le cours de l'existence » (Franklin, 1783). Grâce au vecteur religieux, la prudence devient une valeur sociale et une qualité professionnelle. Elle fait ainsi son entrée dans le monde de l'entreprise avec la personne du dirigeant. « 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 intègre le facteur d'incertitude à travers l'identification des opportunités de gain. Ainsi, la prudence en management s'apparente à une méthodologie de la décision en contexte incertain 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. À ce titre, elle est proche de la notion économique d'aversion au risque (Crainich et Eeckhoudt, 2005) ou encore de la notion comptable de dépréciation (Saboly, 2003).

La prudence figure définitivement parmi les compétences managériales socialement requises en 1979 lorsqu'elle est inscrite à l'article 171 octies du Code général des impôts qui définit le concept du « chef d'entreprise prudent et avisé ». La norme culturelle prudente au sens de Douglas est donc bien une norme managériale d'origine morale. Il s'agit maintenant de savoir si la littérature en matière de *risk management* et celle en matière de développement durable permettent d'établir un lien entre ces pratiques managériales et la prudence, préexistante au sein de l'entreprise comme le montrent les développements précédents.

La prudence et le risk management

Le *risk management* est un processus itératif regroupant les activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques (Courtot, 1998). Compte tenu de l'étendue et de l'hétérogénéité de la notion de risque

organisationnel (Pesqueux, 2003), les définitions 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 en 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).

De la littérature en *risk management*, trois constats peuvent être établis. 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, 2002) et la LSF (loi de sécurité financière, 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 » ainsi que « l'amélioration de la planification, l'efficacité et l'efficacité opérationnelles » (ISO 31 000, 2009, p. 5).

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

Dans l'entreprise décentralisée, l'impératif de prudence ne pèse plus uniquement sur le chef d'entreprise mais sur l'ensemble des acteurs du schéma délégataire. Un processus de gestion des risques transversal serait le moyen de « diffuser [...] une vision partagée [et coordonnée] sur la question du risque » (Lamarque, 2009, p. 203) au sein de l'entreprise décentralisée ; et de s'assurer ainsi que les décisions des uns et des autres respectent le niveau de prudence socialement requis.

La prudence et le développement durable

Le développement durable se trouve à la croisée de trois enjeux majeurs pour l'entreprise : l'économie, le social et l'environnemental. C'est la fameuse « triple bottom line » (Elkington, 1997) selon laquelle le développement durable se doit de prendre en compte ces trois enjeux. 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 *risk management*, le développement durable revêt donc un aspect gouvernemental.

La définition du développement durable que retient le rapport de Brundtland nous semble être particulièrement proche de la norme managériale prudente. 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 anti-

ciper les effets de leurs actions au moment de la prise de décision (Jonas, 1990). À ce titre, il existe une certaine analogie entre l'exercice prudentiel de la délibération et le principe de responsabilité chez Jonas.

Le principe de responsabilité (Jonas, 1990) 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

MÉTHODOLOGIE

Étant donné la nature inexplorée de la combinaison de ces deux phénomènes dans le cadre de l'analyse culturelle de Douglas, nous avons opté pour une stratégie de recherche exploratoire (Eisenhardt, 1989a ; 1989b ; Stake, 1998) par l'analyse thématique d'une série d'entretiens relatifs à la pratique du *risk management* et une observation non participante sur la thématique du développement durable organisationnel. Bien que les méthodes de collecte des données soient différentes pour les deux études, elles partagent des objectifs communs du fait de leur nature qualitative – motivations des acteurs, compréhension de phénomènes sociaux, etc. (Fontana et Frey, 2011 ; Angrosino *et al.*, 2011). Dès lors, il devient possible de comparer les résultats des deux études exploratoires et tenter de faire émerger des régularités (Koeing, 1993) en vue d'une réplification littérale (Yin, 1994).

Au cours de l'étude exploratoire « Risk Management », nous avons administré un guide d'entretien semi-directif (Baumard *et al.*, 2003) à six professionnels – essentiellement des *risk managers* – issus d'entreprises distinctes lors d'entretiens physiques ayant duré en moyenne soixante-dix minutes. Le premier objectif de ce guide d'entretien était d'inviter l'interrogé à définir les concepts centraux de notre questionnement (le risque, la gestion des risques, la prudence) en des termes qui lui étaient propres. Dans un second temps, il s'agissait d'amener l'interrogé à préciser les circonstances de mise en place d'une entité 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 entretiens ont été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique qui a permis de dégager des points de recoupement entre les différents entretiens.

Le volet « développement durable » de ce travail de recherche est traité à partir d'une étude de cas exploratoire contextualisée (Yin, 2003) qui met en évidence l'anticipation des risques environnementaux et sociaux. Cette étude de cas est formulée sur la base de l'observation non participante d'un groupe de réflexion mis en place au sein d'une entreprise multinationale française, ainsi que sur la réalisation d'une analyse de données secondaires. Les débats de ce « groupe de travail » qui s'est réuni mensuellement pendant sept mois devaient apporter une réponse à la question suivante : « Comment avoir une performance durable à horizon 2020 ? » Les données primaires issues de l'observation ont été triangulées (Yin, 2003) avec des données secondaires – comptes rendus de réunions, diapositives, réflexions écrites par les participants sur la plate-forme intranet du groupe – pour ensuite faire l'objet d'une analyse globale ainsi que d'une analyse thématique.

devient responsable de sa propre survie (Pesqueux *et al.*, 1999) 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). Elle est proche de la logique de responsabilisation sous-jacente au passage de la notion de danger à celle de risque chez Douglas.

Au regard des développements précédents, la prudence semble pouvoir constituer une origine morale, sociale et culturelle au développement durable au sens de Douglas. À ce titre, la prudence pourrait être une norme culturelle commune au *risk management* et au développement durable. L'objectif de ce travail de recherche est d'explorer dans quelle mesure la prudence peut être apparentée au *risk management* et/ou au développement durable organisationnels. L'encadré (p. 99) détaille la méthodologie mobilisée pour collecter et analyser les données en vue de répondre à cette question de recherche.

II – RISK MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, DEUX FORMALISATIONS DE L'EXIGENCE PRUDENTIELLE ?

Dans cette partie, nous exposons les résultats de chacune des deux études exploratoires que nous rapprochons ensuite. Cette comparaison nous permet de dégager des conclusions communes aux deux études sur la parenté de la norme culturelle prudente avec les démarches de développement durable et de *risk management*. Compte tenu des développements qui ont

précédé sur les origines de la prudence, il ne s'agit pas d'affirmer que la prudence a fait son entrée dans l'organisation en même temps que le *risk management* et/ou le développement durable mais plutôt que la norme culturelle prudente a été processualisée à travers le *risk management* et/ou le développement durable. Ce faisant, l'incertitude devient gérable (Power, 2007).

1. Le *risk management*, une aide à l'anticipation lors de la prise de décision

L'analyse thématique des entretiens conduits dans le cadre de l'étude exploratoire « *risk management* » révèle que le risque est entendu comme une menace au sens large dans le cadre de l'activité des entreprises. Autrement dit, le 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 ce qu'explique l'un des interrogés :

« 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. « 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).

Nous reconnaissons ici l'anticipation préconisée par la norme culturelle prudentielle aux acteurs sociaux, dont l'entreprise fait partie. Les entretiens menés mettent également 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 fonction-support du *risk management* le positionne comme une fonction d'aide à la décision et d'aide à la délégation. Autrement dit, l'essentiel de la démarche prudente socialement requise reste du ressort du directeur général et du manager opérationnel.

Toutefois, 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 par le *risk management*.

« 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).

Parmi les pressions institutionnelles citées par les interrogés figurent la promulgation des lois inspirés par le Sarbanes-Oxley 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 *risk management* chez les concurrents. Ce faisant, les institutions contribuent à faire du *risk management* un instrument de légitimité.

Deux éléments fondamentaux ressortent de la restitution de cette première série de résultats et permettent d'établir un lien entre la prudence et le *risk management*. Il s'agit de l'origine institutionnelle de la formalisation du *risk management* et de son rôle d'aide à la décision. En effet, le

risk management favorise la formulation d'anticipations dans le cadre de la prise de décision, conformément aux exigences de la norme culturelle prudentielle.

Nous exposons dans la suite les résultats de l'étude exploratoire « Développement durable ».

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

L'observation non-participante restituée dans cette sous-section s'est tenue au sein d'une entreprise multinationale de l'industrie française. En 2011, cette entreprise a souhaité améliorer sa cohérence de groupe en termes de leadership à horizon 2020. Dans cette optique, elle a entamé des travaux de groupes internes sur des thèmes dits « clés » pour lesquels elle a identifié une demande de la part de ses parties prenantes. Dans ce qui suit, nous nous intéressons à l'un de ces thèmes : « la performance extrafinancière et durable », rapidement remplacé par le terme de « développement durable » au cours des réunions. Le groupe de travail observé comptait vingt membres du *top management*, ainsi que des intervenants extérieurs tels que des consultants spécialisés en développement durable. 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. L'objectif stratégique fixé aux membres du groupe de travail était la volonté de prendre les devants par rapport à la réglementation et au marché, et de répondre ainsi à la demande des parties prenantes telle qu'elle a été identifiée par le *top management* du groupe. Dans ce sens, le développement durable se présente

comme un instrument de légitimation de l'entreprise à l'égard des parties prenantes. L'accent a d'abord été mis sur l'évaluation des risques et des opportunités liés aux enjeux du développement durable. Pour ce faire, un diagnostic développement durable énumérant les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi qu'une cartographie des risques liés au développement durable ont été présentés lors des premières réunions. La réflexion du « groupe de travail » a ensuite été segmentée en trois enjeux identifiés par les participants comme majeurs et à risque pour le développement durable de l'entreprise.

– *L'enjeu humain*. Le risque identifié en la matière est l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. L'entreprise s'inquiète de voir ses « bons collaborateurs », actuels et futurs, 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. Les leviers du développement durable ici considérés sont donc le social mais aussi l'économique.

– *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 ont proposé 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. Il est donc question d'enjeux environnementaux mais aussi d'enjeux économiques pour l'entreprise dont l'activité dépend de ressources naturelles qui s'épuisent.

– *L'enjeu de l'intégration locale*⁴. Le risque majeur en la matière est lié à l'image de l'entreprise et à sa pérennité. L'entreprise doit prendre en compte l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les organisations non gouvernementales (ONG) ; et ce, pour minimiser le risque juridique en cas de mauvaises estimations de la rétribution à apporter aux communautés locales des zones d'extraction. En effet, dans le cas des entreprises dont l'activité est l'extraction de ressources naturelles comme c'est le cas pour l'entreprise étudiée, il est essentiel de tenir compte au maximum des communautés locales et de leur environnement. Nous sommes donc doublement dans une logique de développement durable, par 1) le respect de l'environnement des communautés locales ; 2) la menace judiciaire qui pèse sur l'entreprise si elle ne respecte pas les communautés. Le risque judiciaire menace la pérennité de l'entreprise et nous sommes donc bien en présence d'une considération économique du développement durable qui induit un mécanisme d'anticipation et de prudence.

Dans cette étude, nous constatons que la priorité retenue était celle d'une meilleure prise en compte des impacts de l'activité du groupe sur les employés, sur l'environ-

4. Lorsqu'une entreprise s'installe sur un territoire étranger, notamment un pays en développement, il est souvent obligatoire de participer au développement et à l'activité économique du pays en investissant dans des infrastructures publiques ou en embauchant des personnes locales. On parle alors d'intégration locale ou de *local content*, dont un niveau jugé insuffisant peut donner lieu à des poursuites judiciaires.

nement et sur les communautés locales. De ce point de vue, l'aspect social et économique de la prudence est très présent dans cette étude exploratoire. En effet, le thème de réflexion « performance extrafinancière et durable » a été proposé par les parties prenantes et le risque d'image et de poursuites judiciaires a été présent de manière récurrente dans les débats. Il a donc souvent été question d'environnement institutionnel et naturel de l'entreprise. De ce fait, la démarche de développement durable dans laquelle s'est engagée l'entreprise rentre dans le cadre d'une prudence économique et sociale. Ce résultat laisse pressentir une légère différence entre *risk management* et développement durable. En effet, là où le développement durable incite à la prise en compte du plus grand nombre de parties prenantes aussi bien internes qu'externes, le *risk management* est plus communément considéré comme un outil de gouvernance dont le rôle est de prévenir contre tout ce qui menace la rente actionnariale.

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

3. L'entreprise, un acteur social formellement prudent

L'aspect fondamental qui semble apparenter la prudence au *risk management* et au développement durable organisationnel est la formalisation, la procéduralisation et la systématisation de l'anticipation qu'ils impliquent en tant que pratiques mais aussi en tant que structures. Cette anticipation normée garantit une prise de décision conforme aux attentes de la société en contexte incertain. De ce fait, elle sert à la mise sous contrôle social de l'entreprise

de manière à ce que cet acteur adopte le comportement attendu. L'adoption de ces mécanismes systémiques par les acteurs devient source de légitimité comme il en a été question dans les deux études exploratoires. Le *risk management* et le développement durable finissent même par légitimer la prudence dans l'organisation alors qu'ils en sont la formalisation.

Ainsi, certaines pratiques de l'entreprise telles que le *risk management* et le développement durable sont sources de légitimité sociale. En fonction de la hiérarchie des valeurs en vigueur, elles seront plus ou moins formalisées. Des chocs systémiques tels que les scandales financiers des années 2000 ont 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 permettant de maintenir l'ordre social. D'ailleurs, le *risk management* et le développement durable font respectivement l'objet d'une obligation de communication annuelle depuis la promulgation de la loi de sécurité financière de 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 économique de 2001.

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. C'est ce que montrent les verbatim suivants :

« 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 »).

En ce sens, la formalisation de la prudence par le *risk management* et/ou par le développement durable contribue à une responsabilisation de l'acteur social. Cette responsabilisation devient possible par la procéduralisation de la réponse faite au risque à travers les deux pratiques émergentes étudiées. Une procéduralisation qui rend l'incertitude gérable.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'affirmer 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 *risk management* et le développement durable n'ont pas d'existence en entreprise antérieure à la création de structures et de pratiques propres. Au contraire, il s'agit de mettre en évidence qu'une conception de la prudence généralisée a structuré une réponse à des chocs systémiques. Cette réponse a consisté en une nécessité de formalisation de démarches déjà présentes mais non formalisées au sein des entreprises ; ces chocs systémiques ayant modifié la hiérarchie sociale des valeurs. 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 effica-

cité réelle. À titre d'exemple, les systèmes de contrôle organisationnel que prône le *risk management* continuent à être perçus comme des solutions acceptables à la crise bien que leur incapacité à prévenir la crise soit connue (Power, 2004).

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'émergence du *risk management* et du développement durable au sein des organisations a fait l'objet de nombreuses réflexions d'inspiration néo-institutionnaliste essentiellement. Selon ces dernières, l'expansion du *risk management* et du développement durable est le fait de nouveaux modes de régulation en accord avec les intérêts des cabinets d'audit et de conseil qui y voient l'opportunité d'augmenter leur activité (Acquier et Gond, 2006 ; Power, 2007) ; ces nouveaux modes de régulation étant la réponse faite par les institutions aux différents scandales financiers (Power, 2007) et écologiques (Bansal, 2005). Néanmoins, ces travaux se basant sur la théorie néo-institutionnelle n'intègrent pas ou peu la dimension culturelle dans l'explication de l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles (Schneiberg et Clemens, 2006). Dans cet article, la mobilisation de la théorie culturelle nous a permis de réintroduire le facteur culturel en remontant à l'origine morale de deux structures et pratiques organisationnelles que sont le *risk management* et le développement durable. Mise en avant dans la hiérarchie de valeurs des sociétés occidentales suites à différents scandales écologiques et financiers, la prudence s'est peu à peu procéduralisée à travers les structures et les pratiques de l'organisation ; en particulier celles de *risk management* et de développement durable.

Quand ils sont présents au sein de l'organisation, les outils, les pratiques et les structures du *risk management* et du développement durable signalent à l'environnement institutionnel que l'organisation se soumet à l'exigence sociale de maintien de l'incertitude à un niveau « raisonnable » (COSO I et II). En ce sens, la procéduralisation de la prudence *via* le *risk management* et le développement durable s'apparente à ce que Pentland (1993) a décrit comme une ritualisation des pratiques destinée à créer un sentiment de confort à l'égard de situations incertaines. L'approche douglasienne constitue également une alternative intéressante à la « société du risque » de Beck (2001) pour qui le risque est une réalité objective. Là où Beck aurait expliqué le *risk management* et le développement durable par une augmentation des risques due à la modernité et au progrès technique, cet article montre que c'est une norme socialement construite et subjective qui légitime ces fonctions.

Cependant, cet article admet des limites inhérentes à la mobilisation du cadre douglasien. En effet, la théorie douglasienne explique très sommairement les modalités par lesquelles les acteurs aboutissent à une situation de valeurs partagées (Calvez, 2004, p. 35), clé de voûte de cette théorie. De ce fait, l'opacité de la théorie culturelle en altère le pouvoir explicatif ; en particulier en ce qui concerne le processus allant des décisions individuelles à la production de normes sociales (Boholm, 1996). Malgré

ces limites, la théorie culturelle permet de mieux comprendre comment les communautés d'acteurs réagissent face à un danger ou un risque perçu tel que la raréfaction des ressources. Dans le cadre de travaux futurs, il serait d'ailleurs possible de compléter l'analyse réalisée en nuancant notre propos selon les différents groupes sociaux. Ce qui serait de nature à lever une partie du déterminisme inhérent au cadre théorique dans lequel sont formulées nos conclusions (Tansey, O'Riordan, 1999).

Finalement, la mobilisation du cadre douglasien nous a permis de mettre en évidence la parenté entre le *risk management* et le développement durable à l'aide de la notion morale de prudence ; deux fonctions qui semblent de prime abord non reliées mais dont les liens avec la prudence ont été suggérés par leurs littératures respectives (Jonas, 1990 ; Méric *et al.*, 2009). En effet, là où le développement durable incite à la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, externes et internes (Freeman, 1984), les origines financières du *risk management* le mettent plus facilement au service de l'actionnaire. De plus, malgré le fait que le *risk management* et le développement durable partagent une origine morale commune, nous sommes forcés de constater que les organisations sollicitées dans le cadre de cette recherche sont dotées des deux fonctions à la fois. Cela suggère qu'elles assurent deux fonctions sociales distinctes bien qu'elles partagent une origine morale commune.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A., Gond J. P. (2006). « Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Gestion*, vol. 31, n° 2, juillet-août, p. 83-91.
- Adecco (2013), *Le baromètre de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120*.
- AMF (2010). *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*.
- AMRAE (2011). *Le baromètre du risk manager*.
- Angrosino M.V., Mays de Pérez K.A. (2000). "Rethinking observation: From method to context", *Handbook of qualitative research*, Denzin N.K., Lincoln Y.S. Eds, Sage Publications, 2nd ed., London, p.673-702.
- Aristote (350 av. J-C). *Éthique à Nicomaque*, Bodéüs R. (2004), Flammarion, Paris.
- Aubry C. (2012). « La naissance de la fonction "risk manager" » en France, *Revue Management & Avenir*, n° 5, juillet-août, p. 14-35.
- Bansal P. (2005). "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic management journal*, vol. 26, n° 3, mars, p. 197-218.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2003). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », *Méthodes de recherche en management*, dir. R.-A. Thiétart, Dunod, Paris, p. 228-262.
- Beck U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, Paris.
- Boholm A. (1996). "Risk perception and social anthropology: Critique of cultural theory", *Ethnos*, vol. 61, n° 1-2, p. 64-84.
- Bouquin H. (2010). *Le contrôle de gestion*, 9^e édition, PUF, Paris.
- Calvez M. (2006). « L'analyse culturelle de Mary Douglas : une contribution à la sociologie des institutions », *Sociologies*.
- Calvez M. (2004). *La prévention du sida : les sciences sociales et la définition des risques*, PU Rennes.
- Courtot H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*, Economica, Paris.
- Crainich D., Eeckhoudt L. (2005). « La notion économique de prudence », *Revue économique*, vol. 56, n° 5, septembre, p. 1021-1032.
- Douglas M. (2003a). *Risk acceptability according to the social sciences*, Routledge, New York.
- Douglas M. (2003b). *Risk and blame: essays in cultural theory*, Routledge, New York.
- Douglas M. (1986). *How institutions think*, Routledge, New York.
- Douglas M., Wildavsky A. (1982). *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*, University of California Press, Berkeley.
- Douglas M. (1978). *Cultural bias* (n° 35), Royal Anthropological Institute, London.

- Eisenhardt K.M. (1989a). "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, janvier, p. 57-74.
- Eisenhardt K.M. (1989b). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, octobre, p. 532-550.
- Elkington J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business*, Capstone, Mankato.
- Ericson R.V., Doyle A. (2003). "Risk and morality", *Risk and morality*. Toronto, Ericson R.V., Doyle A., University of Toronto Press, p. 1-10.
- Facchini F. (2007). « L'entrepreneur comme un homme prudent », *La revue des sciences de gestion*, vol. 4, n° 226-227, juillet-octobre, p. 29-38.
- Fontana A., Frey J.H. (2011). "The interview: From structured questions to negotiated text", *Handbook of qualitative research*, Denzin N.K., Lincoln Y.S. Eds., Sage Publications, London, p. 645-672.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Economica, Paris.
- ISO 31 000 (2009). *Management des risques : principes et lignes directrices*.
- Jonas H. (1990). *Le principe responsabilité*, CERF, Paris.
- Kane J., Patapan H. (2006). "In search of prudence: The hidden problem of managerial reform", *Public Administration Review*, vol. 66, n° 5, septembre-octobre, p. 711-724.
- Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.
- Lamarque É. (2010). « La banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 198-199, p. 193-207.
- Linsley P., Shrives P. (2009). "Mary Douglas, risk and accounting failures", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 20, n° 4, mai, p 492-508.
- Loi de la sécurité financière, adoptée le 17 juillet 2003 par le Parlement français.
- Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
- Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (1)
- Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (Grenelle 2).
- Lupton D. (2006). "Sociology and Risk", *Beyond the Risk Society: Critical Reflections on Risk and Human Security*, Mythen G., Walklate S., Open University Press, New York, p. 11-24.

- Maltby J. (2000). "The origins of prudence in accounting", *Critical perspectives on accounting*, vol. 11, n° 1, février, p. 51-70.
- Méric J., Pesqueux Y., Solé A. (2009). *La « société du risque » : analyse et critique*, Economica, Paris.
- Mikes A. (2009). "Risk management and calculative cultures", *Management Accounting Review*, vol. 20, n° 1, mars, p. 18-40.
- Pentland B.T. (1993). "Getting comfortable with the numbers: auditing and the micro-production of macro-order", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 7, octobre-novembre, p. 605-620.
- Pesqueux Y. (2003). « Le concept de risque au magasin des curiosités », 24^e Congrès de l'AFC, Louvain.
- Pesqueux Y., Ramanantsoa B., Saudan A., Tournand J.C. (1999). *Mercurie et Minerve. Perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses, Paris.
- Power M. (2007). *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Power M. (2004). *The risk management of Everything*, Demos, London.
- PriceWaterhouseCoopers (2005). *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application*, Édition d'Organisation, Paris.
- PriceWaterhouseCoopers (2002). *Le rapport du COSO : La pratique du contrôle interne*, Édition d'Organisation, Paris.
- Ramonet I. (2009). « Le scandale Parmalat », *Le Monde Diplomatique*.
- Saboly M. (2003). « La prudence comptable : perspectives historique et théorique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° 1, tome 9, mai, p. 153-169.
- Schneiberg M., Clemens E.S. (2006). "The typical tools for the job: research strategies in institutional analysis", *Sociological Theory*, vol. 24, n° 3, septembre, p. 195-227.
- Stake R.E. (1998). "Case Studies", *Strategies of Qualitative Inquiry*, Denzin N.K., Lincoln Y.S. Eds., Sage Publications, London, p. 86-109.
- Tansey J., O'Riordan T. (1999). "Cultural theory and risk: a review", *Health, Risk and Society*, vol. 1, n° 1, p. 71-90.
- The Sarbanes-Oxley Act report issued on July 24, 2002 in the U.S. House of Representatives.
- Wilkinson I. (2001). Social theories of risk perception: at once indispensable and insufficient, *Current Sociology*, vol. 49, n° 1, janvier, p. 1-22.
- World Commission on Environment and Development, WCED, (1987). *Our Common Future* (Rapport de Brundtland).
- Yin R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, London. 3rd edition, Sage, Thousand Oaks (2003).