



HAL
open science

Sciences du danger et éthique des organisations : une approche à développer !

Michel Joras

► **To cite this version:**

Michel Joras. Sciences du danger et éthique des organisations : une approche à développer!. Management & sciences sociales, 2012, Risque : Ethique et Gouvernance, 13, pp.6-9. hal-01870835

HAL Id: hal-01870835

<https://hal.science/hal-01870835>

Submitted on 9 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Sciences du danger et éthique des organisations : une approche à développer !

Michel Joras

Enseignant-chercheur-hdr du Circee de l'ESCE-Paris (École Supérieure du Commerce Extérieur), responsable de la chaire « éthique des affaires » ; professeur à l'ESA (École spéciale d'architecture, Paris), responsable du séminaire Vauban.

michel.joras@orange.fr / michel.joras@academie-ethique.org

Par la globalisation en cours s'esquisse une économie monde que l'on pourrait représenter autour de trois repères, marqueurs de transformation, de mutation, si ce n'est de métamorphose :

- une prise de conscience émergente par nombre de gouvernants et de dirigeants de l'importance de leur responsabilité sociétale (RSE) ;
- une exigence de « comportements et pratiques éthiques » de tous les Agents ;
- une préoccupation vitale pour la pérennité de leurs organisations d'appréhender la prévention de la réalisation du danger par des politiques de pilotage et de gestion des risques en « sécurité globale ».

Après avoir répondu au double questionnement : « de quoi les sciences du danger sont-elles la chose ? » et « de quoi une éthique des organisations est-elle le nom ? », sera explicité le lien entre les concepts des cindyniques, sciences du danger, et la notion managériale de « sûreté éthique ». Enfin sera dressé un cadre pour une opérationnalité, et des moyens à diligenter pour satisfaire une « sûreté éthique » raisonnable.

Pour conclure sera soulignée l'ardente nécessité de promouvoir, tant dans l'enseignement supérieur qu'au sein des organisations, la maîtrise des dangers, la responsabilité sociétale et l'éthique appliquée aux organisations.

Mots clés : cindyniques, danger, éthique, responsabilité, risque

Le contexte de l'approche proposée

Au cours des trois dernières décennies, on peut constater une globalisation émergente de l'économie de marché dont les retombées positives ou néfastes des activités de l'ensemble du monde

sont dorénavant projetées sur l'Europe non plus considérée comme « *principal agent* » des forces économiques mondialisées mais comme leur « *objet* ». Sous l'impulsion de l'économie numérique, les unités de temps et d'espace s'estompent, les vulnérabilités s'étendent et s'aggravent, les crises deviennent systémiques.

En réponse, une gouvernance et un management internationalisés se dessinent autour de trois repères, marqueurs que l'on peut apprécier comme fondateurs d'une trame alliant les sciences du danger et l'éthique des affaires, aptes à s'insérer dans les sciences de gestion et de la décision, autour du concept novateur de « *sûreté éthique* » (Igalens et Joras, 2010).

Le premier repère fondateur est le constat de la prise en compte par les dirigeants, les managers, les opérationnels de leur Responsabilité Sociétale (RSE) dans leurs organisations, aux différents niveaux d'échelle de leurs structures, dont les lignes directrices viennent d'être formalisées dans la norme ISO 26000/2010 (Afnor).

Dans le texte de son appel à communication, pour son colloque à Lyon le 31 mai 2012, l'AFMI (Association Francophone de Management International) donne de la RSE la définition suivante : « *La prise en compte de l'impact des activités humaines sur l'environnement, une indispensable gestion plus juste et mieux coordonnée des ressources rares, la nécessité de rendre compatibles des systèmes de valeurs et des règles du jeu, par nature différentes...* ». Cette responsabilité interpelle les dirigeants publics et privés face à des dilemmes quasi éthiques qui leur sont actuellement imposés : austérité/croissance-risques/opportunités-court/long terme.

Si l'on considère qu'un dilemme de management impose un choix entre deux solutions aussi insatisfaisantes l'une que l'autre, celui-ci devient quasi éthique lorsque le responsable doit peser pour autrui le bon et le mauvais, l'opportunité ou non, le bénéfique ou non pour l'avenir.

Cette prise en compte de la RSE a largement contribué dans le monde économique et social à intégrer l'éthique appliquée aux organisations en la désacralisant, après une longue maturation des courants de pensée initiés aux USA, après la première guerre mondiale, pour une éthique des affaires

(*business ethics*) et après la seconde guerre sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Bowen, 1953). Le croisement de ces deux courants semble aujourd'hui privilégier les concepts de la philosophie analytique pour une éthique minimaliste (Ogien, 2011) focalisée sur la résolution des dilemmes éthiques.

Le deuxième repère est l'ardente et réelle prise de conscience, au plus haut niveau des organisations, que des comportements et pratiques inéthiques attribués aux ressources humaines mobilisées, internes et externes, puissent fortement affecter la vulnérabilité de la « *sûreté éthique* » par des menaces et des agissements intentionnels, qui peuvent s'avérer possibles compte tenu des défaillances et déficits des systèmes de prévention, de précaution, de protection ou de répression.

Le troisième repère se trouve implicitement et actuellement présent dans les publications et proclamations des sphères publiques françaises et celles mondiales de l'OTAN et de l'OCDE, qui toutes expriment la volonté de s'obliger à mener politiques et stratégies visant une « *sécurité globale* » qui devrait être soutenue et partagée par tous les dirigeants et leurs organisations qui agissent dans les trois sphères de l'économie, publique, privée, et plurielle (Roucaute, 2010). Cette « *sécurité globale* » doit se traduire par une volonté politique, économique et éthique pour assurer la pérennité des activités collectives, tant par la protection des hommes que par le maintien des infrastructures matérielles et immatérielles vitales, face à toutes sortes de danger, risque, menace, crise, et effondrement.

Les sciences du danger : de quoi sont-elles la chose ?

Les « *sciences du danger* » constituent un ensemble scientifique, théorique et méthodologique, visant, par une approche globale, à rendre intelligibles et donc

prévisibles les risques, les menaces, endogènes ou exogènes, d'un système et les conséquences qui en découlent. Pour Georges-Yves Kervern (2007), « *le risque est la mesure du danger* », rendant ainsi ces deux sèmes siamois !

Pour Hubert Seillan (2012), le danger est la potentialité factuelle d'un dommage, le risque est un raisonnement sur l'évolution de certaines données dans le futur.

Dans le monde de la sécurité, les usages des mots sécurité et sûreté se chevauchent, se confondent souvent aussi, dans un souci de clarification sémantique, nous paraît-il opportun de choisir et reprendre les termes d'Eric Chalumeau (2007) :

- « *Sûreté exprime les dispositifs et moyens pour la protection, la prévention des menaces, intentionnelles, individuelles ou collectives, sur une organisation ; la sûreté n'est pas seulement l'absence de délinquance ni l'absence de dangers perçus, elle est aussi l'expression des solidarités entre territoires et générations.*
- *Sécurité représente la prévention, la protection, la dissuasion, la répression contre la globalité complexe des dangers d'un contexte économique, technologique, social, culturel et des dangers encore mal connus du cyberspace* (Bockel, 2012).
- *Dans le langage courant de la sécurité, les moyens de sécurité sont des appuis, matériels ou immatériels* ».

Sans vouloir ignorer le *Traité de Riscologie* de Georges Jousse (Jousse, 2001) qui aborde l'étude générale et scientifique des risques quels qu'ils soient, d'origine technique, naturelle ou dûs à l'erreur humaine, nous préférons traiter notre approche à l'aune des principes des « *sciences du danger* » (Kervern et Boulenger, 2007) qui nous paraissent plus aptes à déceler les déficits, les dissonances, lors des activités et décisions des Responsables et des Ressources humaines mobilisés dans la chaîne de valeur.

Les injonctions pour une gouvernance et un management pour une « *Sécurité globale* »

sont énoncées par l'INHESJ (Institut des Hautes Études de Sécurité et de Justice, Paris) dans ses études et ses enseignements (cahier n° 14, 2010) tant sous la tutelle du Gouvernement français qu'au regard des prises de position des milieux de défense occidentaux.

Pour Yves Roucaute (2012), la sécurité globale est un concept actif selon lequel la sécurité et la défense partagent l'ambition et la capacité de protéger, sans rupture, les intérêts vitaux de la nation, et, partant, ceux bien compris des habitants, des territoires.

Une certaine formalisation normative commence à s'imposer actuellement dans l'Union européenne et c'est ainsi que dans la série des normes sur les systèmes de management, l'ISO (International Standard Organization) a édité une norme sur le management des risques ISO 3100/2008. Selon l'ISO, « *le mot Risque nomme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* ». « *Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente. Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé ou de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier). Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux.* »

De quoi une éthique des organisations est-elle le nom ?

Comme préalable à ce questionnement nous précisons notre prise de position selon laquelle une « *éthique des organisations* » ne prend en considération les morales privées des personnes et des communautés qu'au seul regard du respect intangible de l'intégrité et la dignité des droits humains de la Déclaration des droits de l'homme de l'ONU - 1948 - et de la convention européenne des droits de l'homme du Conseil de l'Europe - 1950.

Dans sa présentation lors de sa conférence inaugurale du 31 décembre 2012, l'Académie de l'Éthique, à Paris (bulletin n°1) considère « *l'éthique comme une culture de l'exemplarité, de la solidarité, intervenant en amont de tout acte ; l'éthique est un mode de régulation de l'agir et vise l'exemplarité des comportements. Elle renvoie également à la responsabilité* ». Ces notions sont souvent difficiles à appliquer. Toute réponse aux crises actuelles (crises économiques et financières, indignations européennes (Hessel, 2011), printemps arabe et manifestations « érables » du Canada) doit envisager et évaluer le problème des révoltes sociales sous le focus d'une gouvernance éthique des États largement rejetée, puisque la crise sociale actuelle paraît essentiellement due à une déficience éthique du lien de confiance entre les personnes et ceux qui dirigent, ainsi qu'à un déficit de compréhension, voire une perte de sens, entre attentes et réalités, par les « *communalités* » indignées (Rosanvallon, 2012).

Alors que dans la sphère anglo-américaine, nourrie d'un certain puritanisme protestant, l'éthique des organisations est diligentée au regard du double respect du droit et des engagements pris volontairement (*compliance*), en France, toujours sous l'emprise rémanente du droit napoléonien, l'éthique de l'entreprise ne répond qu'à la seule conformité légale au droit régalien, avec néanmoins quelques traces de culture catholique. Nées de l'histoire tragique des religions et sous la pression de la globalisation actuelle des économies¹, ces divergences de postures éthiques se voient confrontées, voire opposées, aux visions morales, religieuses, idéologiques des pays émergents du sous-continent Indien, de l'Asie et du Sud de l'Amérique.

Pour pallier ce conflit insidieux et patent, bien que non déclaré publiquement, l'ISO, après des travaux menés dans le monde durant dix années, a entériné en 2010 des « *lignes directrices relatives à la responsabilité*

sociétale NF ISO 26000/2010 » ; celles-ci énoncent les principes fondés sur des comportements éthiques et des prises de décisions, soutenant un développement durable mis en œuvre par les organisations humaines au nom de leur responsabilité sociétale autour de sept questions centrales, dont en premier une valeur universelle que sont les « *Droits de l'Homme* », et six autres, que sont la gouvernance, les relations et conditions de travail, l'environnement, les consommateurs, la communauté et le développement, et la loyauté des pratiques.

Pour ces lignes directrices, les comportements et pratiques des agents sont la traduction des agissements décisionnels et opérationnels, individuels et collectifs, à l'égard de leurs parties prenantes dans la limite de la sphère d'influence de leur organisation.

La définition normative et opérationnelle du comportement éthique, décrit et souligné comme base de la norme ISO 26000 (2010), est « *un comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement, attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus* ».

Sciences du danger et sûreté éthique !

A notre avis les apports des sciences du danger pour l'appréhension des comportements et pratiques éthiques, ébauchent une nouvelle discipline

1. Joras M., *Vers la mondialisation internationale d'une éthique managériale*, in les Cahiers de recherche n°14 Esce-Circee (mai 2011).

managériale qui pourrait être axée sur la notion de « *sûreté éthique* » et qui interpelle l'ensemble du management des Ressources humaines, de la gouvernance à l'opérationnel.

La « *sûreté éthique* » à partir de moyens de prévention, de protection, de dissuasion et de répression contre toute menace intentionnelle est la traduction constatée que la conservation de la vulnérabilité du capital éthique d'une organisation (valeurs, lien de confiance, réputation, intégrité, loyauté) est préservée et soutenue raisonnablement.

Notre communication, dans une approche pragmatique, considère que l'analyse, l'évaluation d'une « *sûreté éthique* » devrait trouver, avec profit, ses moyens dans les outils et méthodes des cindyniques qui s'appuient sur trois concepts fondateurs que sont la situation cindynique, le potentiel cindynique et le déficit systématique cindynogène (Fessler, 2009)

- Le premier concept est le suivant : « *Le principe de situation cindynique prend en compte le champ et le regard. Le champ est défini par les limites de temps et d'espace occupé par les réseaux d'acteurs et agents impliqués ; le regard ou perception du danger est relatif à la situation et à l'agent qui perçoit le danger* ». Ainsi la situation cindynique et la perception du danger sont vues et évaluées à travers cinq dimensions de l'hyperespace du danger : les données et les faits (statistique), les représentations et les modèles (épistémologie), les normes et codes (déontologie), les valeurs (axiologie), les finalités et les objectifs (téléologie).

Le danger est alors le résultat de dissonances, désaccords, contradictions, oppositions entre les réseaux d'acteurs de la situation considérée sur ces cinq dimensions précitées.

- Le second concept est le potentiel cindynique qui est une fonction croissante de dissonances, espace par espace, entre réseaux d'acteurs, allant jusqu'à la lacune, et l'absence complète d'un espace.

- Le troisième concept aborde l'analyse des déficits systémiques cindyniques listés selon G.Y. Kervern (2007) : déficits culturels, de moralité des dirigeants, organisationnels, managériaux et de contrôle.

Le concept de « *sûreté éthique* » est récent (Igalens et Joras, 2010), car jusqu'ici les praticiens, comme le monde académique, évoquaient uniquement l'éthique comme une simple morale des affaires. La différence essentielle entre ces deux attitudes provient de l'obligation non seulement de promouvoir certains comportements ou certaines attitudes mais également d'être en capacité de garantir, avec un niveau de certitude raisonnable, qu'une organisation est « *orientée* » vers l'éthique. De même que le management de la qualité ne se réduit pas à la traque des comportements de gaspillage et plus généralement de « *non-qualité* », la « *sûreté éthique* » ne se limite pas à la chasse des comportements contraires à l'éthique ; il s'agit d'une réorientation globale de l'entreprise, de son système de management, dans une direction qui est celle de l'éthique. La « *sûreté éthique* » s'appuie sur la qualité du dispositif de contrôle interne de l'entité et suppose une prise de conscience de chacun. Face aux actes frauduleux, irresponsables, criminels de certains, pour répondre aux besoins et attentes de la puissance publique, des forces de marché ou de la société civile, l'entreprise, ou l'organisation, doit faire respecter par les personnes qu'elle mobilise (internes et externes) la conformité au droit et aux engagements pris. Cette exigence doit se traduire par l'offre de la conservation d'une « *sûreté éthique* » que l'on peut désigner comme un outil visant à rendre intelligibles au sein d'un « *système homme* », dangers et menaces, malgré l'incertitude par nature de celui-ci.

Quelle opérationnalité pour confronter danger et éthique visant une « *sécurité/sûreté éthique globale* » ?

Toute démarche pour maîtriser dangers et menaces selon une « *sécurité globale* », à l'aune de la qualité d'une « *sûreté éthique* », devrait reposer sur le déploiement et le pilotage d'un système de management particulier, sur le modèle/mère Iso 9000-2000, appui indispensable au système global de gouvernance et de gestion de toute organisation humaine responsable.

Chaque organisation, selon ses règles institutionnelles, ses valeurs, les ressources engagées et les spécificités de production de sa chaîne de valeur, s'organise, s'administre, se pilote, se contrôle selon des systèmes de gouvernance et de management *ad hoc* ; l'organisation doit définir les éléments et critères du référentiel de ses exigences, la cartographie de ses parties prenantes alliées aux risques d'inéthiques possibles, afin de proclamer et mettre en œuvre une charte éthique et les codes déontologiques correspondants pour les professions impliquées.

Dans le cadre d'une mondialisation de la responsabilité sociétale apparaît un consensus managérial généralisé à partir de systèmes de management normalisés, autour des modèles ISO 9000 et ISO 26000, déclinés en matière de risques dans la norme ISO 31000 ; ainsi tout système de management du danger d'une organisation peut être basé sur une évaluation de la qualité des dispositifs et moyens mis en œuvre ou projetés.

A partir de cette posture managériale, dans l'ouvrage *La sûreté éthique*, Jacques Igalens et Michel Joras (2010) tracent un cadre/guide pour l'évaluation de la « *sûreté éthique* » qui doit avoir recours aux cinq composantes suivantes :

- des réflexions sur les valeurs de l'organisation (par exemple : nos valeurs affichées sont-elles les mêmes que les valeurs qui inspirent nos actes et nos décisions ? Les valeurs de nos parties prenantes sont-elles compatibles entre elles, avec les nôtres ?) ;

- des actions de revue sur les différents documents qui se sont multipliés depuis les années quatre-vingt-dix, par exemple les chartes, les codes de conduites, les engagements vis-à-vis des parties prenantes mais aussi les documents internes tels que les règlements intérieurs ou même les minutes des travaux des organes dirigeants ;

La question d'audit étant de vérifier si cette profusion de documents publics ne crée pas de confusion ou d'ambiguïté dans la perception des messages éthiques de l'entreprise ;

- des mesures de réputation notamment sur la dimension éthique, souvent réalisées par des cabinets extérieurs voire des médias qui ensuite effectuent des classements sur le thème de l'entreprise éthique, transparente, ouverte, réticente, etc. Ces sondages, souvent de type « multi-parties prenantes » permettent également de savoir si l'image de l'entreprise ne souffre pas de déficits, notamment sur la dimension éthique auprès de certains d'entre eux ;
- des démarches de type « *benchmarking* » (recherche de références) appliquées à l'éthique. Ces démarches, souvent conduites par des cabinets de conseil, sont à l'origine de la multiplication de l'implantation de programmes relatifs à l'éthique, rédaction de codes, mise en place de procédure de traitement des problèmes éthiques, actions de formation et de communication,
- des actions qui comportent une première phase diagnostique qualifiée d'audit éthique mais qui ressort souvent plus du conseil que de l'audit.

Tout management du danger demande l'implication de l'ensemble de l'organisation, par la promulgation et l'application rigoureuse et partagée de chartes éthiques, de codes déontologiques spécifiques à chaque fonction et/ou métier.

En outre et en complément, on doit préciser qu'au regard de la législation française,

certaines organisations considérées comme sensibles au blanchiment et à la fraude fiscale, doivent se doter de systèmes d'alerte et de déclaration de soupçon (type Tracfin/code financier.561.2).

La « *sécurité/sûreté éthique globale* » peut être assistée de systèmes et matériels de sécurité, par exemple : caméras de surveillance, contrôles d'accès, pointages, et des moyens immatériels de « *l'ingénierie sociale* ».

Enfin, dans l'option « *sûreté/sécurité éthique globale* », thème sous-tendu de notre communication, l'éthique appliquée à toute organisation pour améliorer son effectivité pourra et/ou devra se faire assister de Comités d'éthique, de Déontologues, de Compliance Officers, de Contrôleurs de gestion éthique, et surtout de Responsables des risques, éventuellement d'Agents de sécurité, et encore de Cabinets spécialisés dans la sûreté/sécurité et l'ingénierie économique et sociale.

Pour conclure

Pour approcher et développer l'interaction entre sciences du danger et éthique des organisations, il importe d'éclairer les dirigeants, les managers et leur faire appréhender l'ardente et impérieuse nécessité de déployer une « *Sûreté/Sécurité éthique globale* », aussi leur est-il suggéré et conseillé de sélectionner et d'évaluer parmi les principaux items de la sécurité globale, proposés par l'ONU dans *Global survey of early warning systems* (2006), ceux qui peuvent impacter leurs activités et leurs prestations et mettre dangereusement en cause leur responsabilité éthique, qu'elle soit juridique, contractuelle ou sociétale.

Au moment où le gouvernement français vient de créer une « *commission de rénovation et de déontologie de la vie publique* » (juillet 2012) et oblige ses membres à signer une chartre de déontologie

pour « guider leurs comportements », lien de confiance, il peut être réaliste de considérer que cette forme particulière de « *sécurité/sûreté éthique globale* » imposée au plus haut niveau de l'État devienne une injonction générale pour diffuser un enseignement conjoint des sciences du danger, de la responsabilité sociétale et de l'éthique des organisations au sein de nos grandes écoles et nos grandes Organisations, enseignement indispensable, gage et garant d'une protection de nos « élites » (Pons, 2012) contre toute forme de corruption possible.

Références bibliographiques

Bockel, J.M. (2012). *Rapport d'information au Sénat, La cyberdéfense : un enjeu mondial, une priorité nationale*, Paris : La Documentation française.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper & Brothers.

Chalumeau, E. (2007). titre ? Collection ?, PUCA n° 174.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.

Fessler J.-M. (2009). *Cindyniques et santé*, Paris : Economica.

Hessel, S. (2011). *Indigne-vous !*, Paris : Indigène éditions.

Igalens, J. & Joras, M. (2010). *La sûreté éthique*, Cormelles le Royal : EMS.

Jousse, G. (2001). *Traité de risologie*, Paris : IMESTRA.

Kervern, G.Y. & Boulenger, P. (2007). *Cindyniques*, Paris : Economica.

Ogien, R. (2011). *L'influence de l'odeur des croissants chauds sur la bonté humaine*, Paris : Odile Jacob.

Pons, N. (2012). *La corruption des élites*, Paris : Odile Jacob.

Rosanvallon, P. (2012). *Les égaux*, Paris : Odile Jacob.

Roucaute, Y. (2010). Avant-propos, *Cahiers de la sécurité n° 14*, Paris : Sécurité globale INHESJ.

Seillan, H. (2012). *Le glossaire du danger*, Préventique, n° 123.

(2012). *Bulletin de l'Académie de l'éthique n° 1*, Paris.

(2010). *ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Paris : Afnor.

(2008). *ISO 31000 Management du risque*, Paris : Afnor.

(2006). *Global Survey of Early Warning Systems*, New-York: ONU.

Michel JORAS

Enseignant-chercheur-hdr du Circee de l'ESCE-Paris (Ecole Supérieure du Commerce Extérieur), responsable de la chaire « éthique des affaires » ; professeur à l'ESA (Ecole spéciale d'architecture, Paris), responsable du séminaire Vauban .

Docteur es-sciences de gestion (Paris-Dauphine), ses recherches portent sur les éthiques, les risques, les responsabilités et les compétences du management.