



**HAL**  
open science

# **Ethique et management des risques dans la norme ISO 31000 : une prescription**

Marc Lassagne, Laurent Dehouck

## **► To cite this version:**

Marc Lassagne, Laurent Dehouck. Ethique et management des risques dans la norme ISO 31000 : une prescription. Congrès Lambda Mu 23 “ Innovations et maîtrise des risques pour un avenir durable ” - 23e Congrès de Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement, Institut pour la Maîtrise des Risques, Oct 2022, Paris Saclay, France. <hal-03865635>

**HAL Id: hal-03865635**

**<https://hal.science/hal-03865635v1>**

Submitted on 22 Nov 2022

**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.



HAL Authorization

# Ethique et management des risques dans la norme ISO 31000 : une prescription

LASSAGNE Marc

*Ecole nationale supérieure d'Arts et Métiers*  
151 Boulevard de l'Hôpital 75013 Paris  
marc.lassagne@ensam.eu

DEHOUCK Laurent

*Ecole Normale Supérieure de Rennes*  
Campus de Ker Lann, avenue Robert Schuman 35170 Bruz  
laurent.dehouck@ens-rennes.fr

**Résumé** — Cet article présente une analyse critique de la norme ISO 31000, en montrant qu'elle repose sur des fondements éthiques imprécis ou ambigus, qui rendent son opérationnalisation complexe. Nous proposons des recommandations qui permettent, sur la base d'une réflexion éthique explicite, de tracer des pistes pour la compléter en vue de la mettre en œuvre de manière effective.

**Mots-clefs** — *Éthique, processus de management des risques, ISO 31000*

**Abstract** — This paper presents a critical analysis of the ISO 31000 risk management standard. We show that its underlying ethical foundations are either imprecise or ambiguous, which may in turn impede its proper implementation. We suggest some practical recommendations based on explicit ethical considerations, which delineate avenues to both complement and implement it.

**Keywords** — *Ethics, risk management, ISO 31000*

## I. INTRODUCTION

En société, toutes les actions en situation incertaine, et donc les décisions sous-jacentes, comportent des effets interpersonnels, qui impliquent un positionnement éthique. Par exemple, comparons les trois actions suivantes : lancer sans regarder une brique de son balcon ; ou bien ou la lancer en regardant si quelqu'un passe en dessous ; ou encore, la faire tomber par maladresse. Du point de vue des conséquences de l'action, la probabilité et la sévérité du résultat peuvent être les mêmes. Mais personne ne trouve identique la dimension éthique de ces trois actions.

Cette dimension éthique est également indiscutable lorsque l'on se place dans la position d'un directeur d'EHPAD dans la crise du Covid, en charge de la sécurité des patients et des personnels, qui se retrouve à devoir agir dans l'incertitude, par exemple en ce qui concerne la politique de visites, certes contrainte par les règles édictées par l'État, mais qui est complexe à appliquer, entre la nécessité de rompre l'isolement des résidents qui en souffrent et les contraintes sanitaires. Le décès prématuré d'une personne âgée en EHPAD en raison de visites pendant le confinement ne pourrait être justifié par un simple calcul, a priori très

positif, risques/opportunités. On cherchera un responsable, si des actions de prévention suffisantes ont été menées, ou encore si l'EHPAD respectait les règles générales du confinement.

Enfin, est-il moralement acceptable même au regard d'une probabilité extrêmement petite d'accepter le risque d'une catastrophe ? C'est pourtant ce que l'on fait en combinant probabilité et gravité des conséquences dans les cartographies des risques les plus communes<sup>1</sup>. En quoi la connaissance de la possibilité, même infime, de contribuer à une catastrophe (le réchauffement climatique, une explosion nucléaire, le décès d'une personne à la santé fragile, etc.) conditionne-t-elle l'acceptabilité des actions qui en découlent ? Ces dernières peuvent-elle être simplement jugées à l'aune de la rationalité, qui permettrait d'en apprécier la justesse, et par extension la justice ? La transformation de la problématique de la bonne action dans l'incertitude en celle de la responsabilité après un accident ou une catastrophe est-elle légitime ? On peut ici citer le fameux « argument de la Bugatti » proposé par Singer [1] pour comprendre le sens de ces interrogations : Bob est proche de la retraite. Il a choisi d'investir toute son épargne dans une voiture rare et chère, une Bugatti, qu'il n'est toutefois pas capable d'assurer. Ce véhicule est aujourd'hui sa joie et sa fierté, mais il sait aussi que sa valeur marchande augmente régulièrement et qu'il pourra la vendre pour s'assurer des revenus confortables pendant sa retraite. Un jour, il gare sa voiture à la fin d'une voie ferrée sans issue et part randonner. Il voit alors un train sans conducteur rouler sur une voie et observe en aval un enfant qui joue sur la voie et sera sûrement tué par le train. Il ne peut prévenir l'enfant trop éloigné ni arrêter le train. En revanche, pour sauver l'enfant, il peut détourner le train sur la voie de garage où il a garé sa Bugatti, qui sera alors assurément détruite. En pensant à son goût pour ce véhicule et l'assurance qu'il lui procure pour la retraite, il décide de ne pas détourner le train. L'enfant meurt et il bénéficie pour de nombreuses années de sa Bugatti et de la sécurité qu'elle lui donne. Tout le monde condamne évidemment l'action de Bob, qui semble d'un égoïsme inacceptable. Toutefois, en

<sup>1</sup> Cette combinaison repose au fond sur une éthique conséquentialiste (cf. *infra*).

quoi celle-ci diffère-t-elle, note Singer, de notre indifférence personnelle vis-à-vis de tous les enfants qui meurent chaque année sur la planète de malnutrition ou de maladie, que nous pourrions pourtant contribuer à éviter, individuellement, en nous privant à leur profit de petits plaisirs (aller au restaurant, au cinéma...) dont nous jugeons qu'ils font le sel de la vie ?

Une première réponse possible à ces questions n'est pas recevable : celle du respect d'une norme de référence de management des risques, à travers le développement d'une politique d'entreprise alignée avec celle-ci. Nous nous intéresserons ici plus spécifiquement au cas de la norme ISO 31000 [2]. Considérons par exemple les controverses et des révélations qui surviennent après un accident : personne, à nouveau, ne peut justifier un décès prématuré d'une personne âgée en EHPAD en raison de visites pendant le confinement, par l'alignement vis-à-vis d'une norme, à une prise de risque raisonnable. A l'échelle industrielle, la prise de risque d'un opérateur sur un chantier à l'origine d'un accident humain et les blocages consécutifs du projet pour toutes les parties prenantes ne sont pas acceptables, quand bien même elle ne correspondrait pas à une violation de l'esprit de la norme<sup>2</sup>.

Ces différents éléments montrent la nécessité d'inclure une réflexion éthique dans le processus de management des risques. En effet, l'éthique est une branche de la philosophie morale<sup>3</sup> qui suggère des principes justes de conduite humaine, ceux qui règlent notamment les effets interpersonnels des comportements individuels. Par exemple, l'utilitarisme avance le principe selon lequel les comportements éthiques sont ceux qui produisent les conséquences, les meilleures possibles, pour toutes les personnes affectées directement ou indirectement par l'action<sup>4</sup>. A rebours, Kant [6] défend l'idée que seul l'acte moral<sup>5</sup> en soit compte, comme un impératif catégorique, pas ses conséquences singulières. Ainsi, par exemple, le mensonge, qu'il proscrie, ne peut jamais être un comportement acceptable, quels qu'en soient ses effets. Enfin, les relativistes soutiennent qu'un principe éthique abstrait ne saurait convenir à tous, les personnes suivant les conventions propres à leur groupe social.

On le constate, ainsi, d'emblée, il n'est pas possible, sur la simple base d'une analyse scientifique, de trancher clairement entre un comportement éthique et un comportement qui ne le serait pas. Il est encore plus difficile de caractériser l'éthique d'une action collective, celle d'une organisation, composée de nombreuses personnes comme une administration, une entreprise, ou une association. En

effet, l'organisation définit de nombreux dispositifs, notamment incitatifs, qui influencent les comportements de tous ses membres mais aussi de ses parties prenantes comme les règles de décision, les systèmes de rétributions ou les normes informelles de relations interpersonnelles. En concevant ces systèmes, l'organisation influence les comportements de ses employés, de ses managers, de ses clients, de ses fournisseurs, etc. Dès lors, aucune organisation ne peut faire l'économie d'une réflexion éthique, car sa réputation, son image de marque en dépend, de la même manière que pour les personnes. Et enfin, une bonne crédibilité éthique favorise la survie des organisations [7]. Ces raisons expliquent que de nombreuses organisations ont adopté des codes éthiques formels et/ou recrutés des responsables de l'éthique [8], qui offrent des programmes de formation autour de nombreux thèmes tels que la conformité des comportements aux lois et aux statuts, l'intégrité des relations avec les clients et les fournisseurs, ou encore la nécessité d'éviter les conflits d'intérêts entre l'organisation et les employés.

En pratique toutefois, les individus interprètent ces règles et ces normes de références de manière créative et ils réagissent de manières différentes aux incitations créées par l'organisation, notamment lorsqu'ils affrontent des situations incertaines. On obtient donc une problématique centrale : comment intégrer dans les situations impliquant des décisions risquées, des comportements éthiques responsables ? Et, pour généraliser, comment intégrer dans les dispositifs normatifs techniques de management des risques des prescriptions éthiques concrètes et opérationnelles ? Nous nous efforcerons d'apporter des éléments de réponse à ces questions, en nous gardant toutefois d'un écueil : en effet, un comportement éthique responsable signifie au sens littéral, être en mesure de rendre compte de ses résultats et par extension de ses actes<sup>6</sup>. Le risque est alors grand de n'apprécier qu'*ex post* à la fois la conformité de l'action et celle du résultat à la norme, ce qui n'aboutirait qu'à une logique de justification rhétorique et de rationalisation, entachée d'inévitables biais de rétrospection et de confirmation. Cette posture ne convient pas en pratique dans l'action, elle inhibe<sup>7</sup>. Il est nécessaire d'intégrer l'éthique au management des risques dans une conception prospective, celle d'une conception éthique du management des risques pour les décideurs, avant l'action, qui tienne compte des processus cognitifs de jugements et de décision qui y sont mobilisés, mais dans l'espace des possibles, du probable, des opportunités et des risques.

<sup>2</sup> Rappelons que la norme ISO 31000 n'est pas une norme certifiable.

<sup>3</sup> Plus précisément, la morale peut être vue comme la réponse à la question du bien et du mal de manière générale, alors que l'éthique pose le problème du bon et du mauvais dans une situation particulière.

<sup>4</sup> Cette démarche devrait naturellement s'étendre aux générations futures [3] et selon Peter Singer [4], également aux animaux, voire au « non-sensible » en constituant des droits de la nature [5], ceux du « trou de l'ozone » ou de la « fonte des calottes glaciaires » et plus généralement, les droits de la mer, des cours d'eaux, de la terre.

<sup>5</sup> A ce niveau de généralité, il est inutile de distinguer entre acte moral et acte éthique.

<sup>6</sup> Les traductions allemande et anglaise du terme responsabilité (au sens moral du terme) établissent d'ailleurs plus explicitement qu'en français cette question : « verantwortung » renvoie au verbe « antworten », répondre, « accountability » traduit bien l'idée de rendre des comptes.

<sup>7</sup> Cf. par exemple l'intervention d'Edouard Philippe, alors Premier Ministre, devant le Sénat au sujet de la Covi-19 ([https://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20201026/ce\\_covid.html](https://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20201026/ce_covid.html)).

Pour répondre à cet enjeu, nous chercherons en premier lieu des références pratiques issues des écoles principales de pensée (II), puis nous verrons quelles sont les références implicites ou explicites à ces écoles dans la norme ISO 31000. Nous mettrons en évidence qu'elles sont en la matière contradictoires ou inabouties et qu'il convient alors de réformer (III). Une proposition pragmatique pour les prendre en compte est ensuite proposée et discutée (IV).

## II. DES PRINCIPES ETHIQUES

### A. Les principales écoles de pensée sur l'éthique

Les systèmes de valeur qui soutiennent les méthodologies de management des risques sont rarement explicités [9]. Quatre grandes écoles d'éthiques en lien avec les risques vont être discutées en y ajoutant une nouvelle approche pragmatiste, celle de l'éthique intuitionniste pratique qui ne cherche pas à fixer des normes abstraites rationnelles pour caractériser le comportement éthique, mais plus simplement à repérer les comportements éthiques intuitifs. De nombreux biais (déformations du raisonnement) sont associés à ces intuitions.

#### 1) Les éthiques utilitaristes

L'utilitarisme évalue le caractère éthique d'un acte à ses conséquences. Elle est implicitement utilisée dans les analyses quantitatives de risques et de bénéfices habituelles. C'est l'école de Jeremy Bentham et de John Stuart Mill, une forme particulière de conséquentialisme. Elle peut aller jusqu'à ignorer l'incertitude associée à un risque en jugeant rétrospectivement seulement ce qui est vraiment arrivé. Elle n'est généralement pas acceptée au nom de comportement de prise de risques irresponsables et surtout parce qu'en envisageant la question éthique par la somme totale des utilités des parties prenantes elle dissimule la problématique de la répartition des risques et des bénéfices inégalement répartis entre les parties prenantes.

#### 2) Les éthiques déontologiques

L'éthique déontologique<sup>8</sup> repose sur les devoirs liés à l'acte en soi. Elle trouve ses origines dans la pensée kantienne, et elle prescrit des règles morales obligatoires. C'est également la perspective de John Locke des droits naturels car ces droits naturels reposent sur des devoirs. Une règle en effet peut être exprimée en termes d'acteurs (et des devoirs de ces acteurs) ou en termes de personnes agissant au nom de leurs droits. Ces droits sont pertinents car, au fond, ils reposent sur la dignité individuelle et il n'y a pas, dans ce cadre, de problème d'agrégation des droits comme c'était le cas avec les éthiques utilitaristes. Toutefois, il est difficile de déterminer des limites probabilistes à certains droits, comme le droit à la vie par exemple (comme en témoigne l'article 3 de la déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU « chaque être humain a le droit à la vie, la liberté et la sécurité »), et cela peut aboutir à l'interdiction de certaines

activités, au motif qu'elles imposent des risques aux autres, ce qui peut en pratique créer un niveau impraticable de prohibition. L'argument kantien de la liberté égale maximale pour les créateurs et les exposés aux risques est parfois invoqué pour répondre à cette objection, mais la question se pose alors de savoir qui décide de l'exposition au risque. Et par ailleurs, les solutions pragmatiques, comme les règles en matière de conduite automobile, n'ont pas besoin de normes abstraites, alors qu'elles gèrent des comportements risqués pour les autres. Ainsi, changer la problématique éthique du calcul de l'utilité des personnes exposées ou bénéficiaires des risques (comme dans une éthique utilitariste), à celle des règles impératives suivies par la personne ne réduit pas l'équivocité des situations pratiques.

#### 3) Les éthiques de la vertu

Ce courant éthique met l'accent sur le caractère de l'acteur, sa sagesse morale. Il évite ainsi les défauts de l'utilitarisme et de la déontologie en reconnaissant la complexité de la prise de décision risquée. A défaut d'un impératif catégorique de référence ou de l'appréciation incertaines de la valeur des conséquences, on se focalise sur la personnalité du décideur. L'idée remonte à Aristote et à sa conception de la prudence ou sagesse éthique. McCloskey [10] renouvelle ce thème en soulignant les sept vertus traditionnelles dans la tradition chrétienne (la justice, la persévérance, la charité, la tempérance, l'espérance, la foi, la prudence), mais une telle éthique n'est pas très pratique à mettre en œuvre, ne serait-ce que parce que les vertus pertinentes peuvent être difficiles à déterminer : chez Aristote [11], par exemple, il n'y en a que quatre (la justice, la tempérance, la sagesse et le courage) mais dix-huit chez Comte-Sponville [12].

#### 4) Les éthiques du contrat social

L'éthique des contrats se focalise, quant à elle, sur le processus de décision avant l'action. La théorie du contrat social peut être rapportée à l'origine à Thomas Hobbes [13], et repose sur le consentement individuel à entrer en société, qui pourrait résoudre la question du risque imposé à quelqu'un par un tiers. Cette solution est par exemple implicitement à l'œuvre pour la conduite automobile, puisque je prends le risque de tuer ou blesser un tiers en prenant le volant mais, de fait, à son instar. Ces principes sont toutefois moins pertinents pour toutes les situations où la décision met la personne exposée en risque sans son consentement préalable. On affronte alors à nouveau, en pratique, des problèmes d'agrégation que Rawls [14] tente de résoudre avec l'expérience de pensée du voile d'ignorance : il permet, dans l'incertitude sur sa propre situation future, de choisir parmi différents systèmes de règles, celui qui sera le plus équitable, ce qui en pratique aboutit à une forme de critère de maximin<sup>9</sup>. Or, nous dit Harsanyi [15], cette règle, en apparence généreuse, peut aboutir à des paradoxes, voire à des choix irrationnels. Par exemple, elle pourrait conduire un soignant à une position non déontologique, consistant à soigner d'abord

<sup>8</sup> Du grec ancien *δέον, οντος (τό)*, ce qui convient, ce qui est nécessaire. Même s'il y a un lien évident entre ces deux notions, il ne faut pas confondre l'éthique déontologique avec la déontologie, par exemple d'une profession, qui prescrit les règles de comportement jugées acceptables pour cette profession.

<sup>9</sup> En l'occurrence, Rawls en déduit 2 règles ordonnées lexicographiquement : accorder une égale possibilité

d'accès à toutes les positions sociales ; s'assurer que toute amélioration sociale privilégie en priorité les plus défavorisés. Cette approche n'est pas très éloignée du critère du *maximin*, qui consiste en ce que, dans l'incertitude sur les conséquences des options, on attribue à chaque option ses conséquences les plus défavorables et on se décide pour la moins pire.

les plus malades, en réduisant d'autant les chances de survies des moins malades. A l'inverse, la perspective purement utilitariste peut elle aussi conduire à des paradoxes, comme celui de la « clinique utilitariste ». Dans une telle clinique, le premier patient qui se présenterait serait immédiatement tué pour que l'on récupère ses organes, qui permettraient de sauver, au prix de cette vie, des dizaines de personnes, avec une utilité sociale collective positive. Il va de soi que personne ne se rendrait dans une telle clinique, de peur d'être le premier, et qu'elle ne pourrait donc exister.

#### 5) Une éthique intuitionniste ?

Ce courant de la philosophie morale juge la dimension éthique de l'acte en lui-même, indépendamment de ses conséquences ou de ses motifs. L'acte est saisi directement par notre conscience morale, mais sa qualité éthique n'est pas un jugement, c'est une propriété de l'acte qui ne mobilise ni la raison ni l'affect [16]. Ce courant s'est redéveloppé ces dernières années à l'occasion des recherches en philosophie morale expérimentale, qui mettent en valeur l'influence de nombreuses heuristiques dans l'expression de nos jugements intuitifs sur le bien ou le mal [17], ou encore dans des travaux de philosophie post-moderne [18]. En général ces jugements peuvent largement dévier des références abstraites des écoles précédentes en raison des contextes expérimentés.

Suite à la variété des conceptions éthiques que l'on a très brièvement présentées ici<sup>10</sup>, un premier résultat émerge : quelle que soit la qualité d'une analyse technique des risques, celle-ci ne sera pas automatiquement acceptée comme juste et objective. La gestion de cette acceptabilité, la communication sur les risques, l'appétence pour le risque, bref le processus de management des risques se doit donc d'intégrer une dimension éthique, et en raison de la variation des conceptions même de l'éthique, d'organiser avec les parties prenantes une délibération éthique. Les échecs de nombreux grands projets sont souvent liés à la sous-estimation de cette dimension, comme ce fut par exemple le cas pour l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, ou bien pour la résistance à la vaccination dans la crise pandémique du Covid-19. Il ne s'agit bien sûr pas ici de prendre parti, seulement de constater que, faute de débats suffisamment organisés (dans le cadre par exemple d'une éthique du discours, [20]), l'action peut se heurter à des obstacles parfois infranchissables.

#### B. En pratique

Ces considérations se retrouvent directement en matière de management des risques. En effet, l'une des premières difficultés à lever lorsqu'on veut gérer les risques est de les identifier, les nommer. Or comme le note [21] on utilise au quotidien dans les situations de gestion des risques<sup>11</sup> le terme risque dans des sens variés, ayant des références éthiques, sans lien avec des conceptions communément admises comme

celle de la norme ISO 31000 :2018. Citons quelques exemples :

- « le Covid 19 est un risque majeur pour la population depuis deux ans ». Ici, le terme risque désigne un événement non désiré, qui peut se produire ou pas pour tous les membres de la population. On pose ainsi, le risque comme un « objet » externe, naturel, dont la caractérisation serait objective, à mesurer par l'arsenal statistique des épidémiologistes. Son management et les décisions attachées n'auraient aucune spécificité.
- « Ne pas respecter les mesures barrières est le principal risque de santé publique depuis deux ans ». Ici, le terme risque désigne la cause d'un événement redouté incertain. A nouveau, il s'agit d'un terme « objectif » déterminé par une corrélation modélisée objectivement par la science, sans qu'aucune problématique éthique n'y soit attachée.
- « Ne pas respecter les mesures barrières augmente le risque de X% » Ici, le terme risque désigne la probabilité d'un événement redouté incertain. On lie à présent le risque à un comportement dont les effets sont incertains et peuvent affecter d'autres personnes, des considérations éthiques, notamment déontologiques, apparaissent. On peut aussi attacher à la question du respect des mesures barrières des calculs conséquentialistes de la forme coût/avantage sociaux, de groupes voire individuels.
- « On doit distinguer les décisions risquées des décisions incertaines. Le confinement décidé le 17 Mars 2020 par le président de la République était une décision incertaine ». La distinction entre le risque et l'incertitude signifie que les probabilités des conséquences sont connues dans le risque et inconnues dans l'incertitude. Une telle distinction présuppose l'adhésion plus ou moins formelle à une conception fréquentiste des probabilités par opposition à une conception bayésienne. Cette distinction a des conséquences importantes d'un point de vue éthique en termes de décision. Dans le cas du covid la distinction n'a pas de sens car la prise de décision repose à la fois sur des croyances (bayésianisme) quant à l'effet des options (confiner ou pas) et des sources statistiques sur l'évolution de l'épidémie (fréquentisme)<sup>12</sup>.

Il apparaît immédiatement que « l'impérialisme normatif » ne va pas permettre de traiter les différents problèmes mis en valeurs par le langage quotidien et décrits ci-dessus, d'autant qu'en situation professionnelle le mot risque désigne encore le plus souvent autre chose qu'une distribution de résultat, mais encore plus largement, la possibilité d'une perte [22].

<sup>10</sup> [19] présentent un panorama plus complet.

<sup>11</sup> Une situation de gestion des risques est caractérisée par trois composantes. Elle est collective, en ce sens qu'il existe une organisation déterminant un propriétaire du risque, responsable des résultats indéterminés en interne et en externe. Elle est incertaine, les résultats des actions (y compris l'inaction) sont au moins partiellement indéterminés. On parle de possibles, de probables, de plausibles, sur une échelle allant de 0% (l'impossible avec

certitude) à 100% (le sûr avec certitude). Elle est finalisée par l'explicitation de valeurs, de finalités, des objectifs, des buts, des préférences. Il s'agit d'améliorer sur au moins un critère une situation.

<sup>12</sup> La caractérisation des risques et des enjeux éthiques associés se complexifie encore en adoptant les perspectives multiples des « risques perçus » et même de l'évaluation combinée des opportunités et des risques.

D'un point de vue pratique, en second lieu, la plupart des organisations utilisent des matrices gravité/vraisemblance pour rapporter et classer les risques. Or, en simplifiant la mesure du risque par la multiplication d'une probabilité par la valeur de ses conséquences ces méthodes ignorent les effets interpersonnels complexes associés à un risque. Il existe d'autres facteurs à prendre en compte pour évaluer les risques. Ainsi, le risque géophysique dans un projet n'existe pas en soi, il est pris ou subi, par exemple, par le contractant génie civil ou la maîtrise d'œuvre et très souvent subi par la maîtrise d'ouvrage et les usagers. Le risque pris par un automobiliste imprudent qui roule à une vitesse excessive après un embouteillage pour être à l'heure à son rendez-vous n'est pas identique au risque assumé de rouler très vite par des pompiers pour emporter un blessé à l'hôpital. Le pouvoir de décision sur le risque, la répartition équitable des risques et des bénéfices, le consentement à l'exposition aux risques, les intentions des parties prenantes sont autant de questions d'appréciation des risques à prendre sérieusement en compte dans le management des risques, mais qui débordent l'usage pratique des matrices de risques pour les évaluer et les présenter aux organes de gouvernance. Évacuer ces questions explique souvent les oppositions des parties prenantes et plus généralement la mise en cause systématique des évaluations abstraites technocratiques des risques, même lorsqu'elles sont parfaitement conformes aux meilleures pratiques professionnelles.

Enfin, l'on peut ajouter qu'émerge peu à peu dans la société, une forme de droit nouveau, « celui de ne pas être mis en danger en étant exposé à un risque par une autre personne sans y avoir consenti au préalable, ou à tout le moins, en partager les bénéfices<sup>13</sup> ». Dès lors on ne peut se contenter en pratique d'équilibrer de manière abstraite les bénéfices et les risques, supportés par les uns et les autres. Il va falloir en tirer les conséquences en termes de gouvernance des risques, d'évaluation et probablement de prise de décision partagée entre experts, décideurs et les autres parties prenantes. Le cas de la pandémie illustre parfaitement ces points entre les déclarations et les comportements variés dans le temps du gouvernement, de ses membres, celles du conseil scientifique, et surtout la variabilité des mises en œuvre en pratique sur le terrain (CHU, EHPAD, écoles, entreprises, ...). A toutes ces complexités s'ajoutent la prise en compte des comportements pratiques du public devant les mesures et la variété des interprétations.

Intégrer ces éléments rompt définitivement avec la chimère scientifique d'une gestion de la prise de risque reposant uniquement sur la science. La connaissance scientifique doit être prise en compte naturellement, mais également de nombreuses autres informations sur la répartition des bénéfices et des risques, la participation à la prise de décision, les objectifs et les valeurs des différentes parties prenantes.

### III. LA NORME ISO 31000, LE RISQUE ET L'ÉTHIQUE, UN REFERENTIEL INABOUTI

Notons d'emblée que les termes « moral » et « éthique » (ou leurs dérivés), n'apparaissent pas dans la norme. Pour autant, un certain nombre d'éléments laissent transparaître une réflexion d'ordre éthique, sans toutefois, que celle-ci soit totalement explicitée. Plus spécifiquement, celle-ci porte

essentiellement sur 3 questions : l'intégration des parties prenantes, le lien entre management des risques et valeurs, et la question de la gouvernance des risques<sup>14</sup>.

#### A. Une intégration ambiguë des parties prenantes

De fait, la question du cadre organisationnel et de l'intégration globale des parties prenantes relève des écoles éthiques contractuelles sur la participation des parties prenantes au management des risques. Les arguments en la matière sont nombreux par exemple avec l'affirmation en page 4 : « *Il convient que les informations soient disponibles à temps, claires et accessibles aux parties prenantes pertinentes.* » S'ajoute à cela page V : « *Il convient que la communication et la consultation avec les parties prenantes internes et externes concernées aient lieu à toutes les étapes du processus de management du risque.* ». Toutefois, la norme ne précise ni comment les identifier, ni précisément comment les intégrer dans les différentes phases du processus de management des risques. Les points sur le leadership et l'engagement n'éclaircissent pas non plus ces aspects au-delà de la nécessité, page 5, de « *diffuser une déclaration ou une politique qui énonce une approche, un plan ou une ligne de conduite en matière de management du risque.* »

La question générale de l'identification des parties prenantes et de leur insertion dans le processus de management des risques est bien sûr explicitée à de nombreux endroits dans la norme. On note ainsi, page 7, que « *La communication implique de partager des informations avec des publics ciblés. La consultation implique également un retour d'information des participants dans l'espoir qu'il contribue aux décisions ou à d'autres activités et les oriente* » ou, page 9, que « *la communication et la consultation ont pour but d'aider les parties prenantes pertinentes à comprendre le risque, les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires. La communication vise à accroître la sensibilisation et la compréhension du risque, alors que la consultation implique l'obtention d'un retour et d'informations pour étayer la prise de décisions.* » et surtout, page 10, que la communication et la consultation visent aussi « *à faire naître un sentiment d'inclusion et de propriété parmi ceux affectés par le risque.* » Nous reviendrons sur ces questions lorsque nous parlerons de gouvernance, mais force est déjà de constater que même si la norme soulève des questions, elle n'apporte que peu de réponses : par exemple, qui sont les parties prenantes pertinentes ?

#### B. La question de la valeur

En page 2, dans les principes, il est noté : « *la finalité du management du risque est la création et la préservation de la valeur. Il améliore la performance, favorise l'innovation et contribue à l'atteinte des objectifs.* » Pour autant, de quelle valeur s'agit-il ? L'inclusion des parties prenantes impose a minima de parler de valeurs au pluriel ou de faire plus explicitement référence à l'utilitarisme dans l'évaluation combinée de la « valeur » des vraisemblances et des conséquences d'un événement pour une partie prenante particulière, et pour l'agrégation des utilités des parties prenantes pour caractériser la valeur des conséquences combinées aux vraisemblances. En effet, dans les définitions fondamentales, le risque s'exprime en (page 1) « *sources de*

<sup>13</sup> On peut penser ici à la question du partage du risque mis en avant par [23]

<sup>14</sup> Nous ferons dans ce qui suit référence aux numéros de page de la norme ISO31000-2018 [2]

risques, événements potentiels avec leurs conséquences et leur vraisemblance. »

Le terme de « valeur » apparaît à plusieurs reprises, mais avec des sens différents : les valeurs des parties prenantes d'une part, et l'objectif de création de valeur des organisations (les entreprises implicitement) d'autre part. Dans les principes de management de risques, la norme invoque ainsi les éléments suivants (page V) : « *amélioration continue, intégré, structuré et global, adapté, inclusif, dynamique, meilleure information disponible, facteurs humains et culturels* » pour « *créer et préserver de la valeur.* » On peut s'interroger sur l'origine de ces principes et le sens à donner à la notion de valeur au singulier notamment au regard de l'identification des parties prenantes (page 3) : « *le management du risque est intégré à toutes les activités d'un organisme et inclut l'interaction avec les parties prenantes.* » ; « *l'implication appropriée et au moment opportun des parties prenantes permet de prendre en compte leurs connaissances, leurs opinions et leur perception. Ceci conduit à un management du risque mieux éclairé et plus pertinent.* » En toute rigueur cette affirmation implique la mise en œuvre d'un module éthique que l'on ne trouve pas dans la pratique habituelle du management des risques. Cela se renforce avec la nécessité pour l'organisation, selon la norme, de comprendre (page 6) « *les relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions, leurs valeurs, leurs besoins, et leurs attentes* » tout comme en interne de prendre en compte « *la vision, la mission et les valeurs.* »

Mais alors d'autres questions moins techniques s'imposent en lien avec l'analyse et l'évaluation des risques, comme par exemple page 12 : « *L'analyse du risque peut être influencée par toute divergence d'opinions, biais, perceptions du risque et jugements. Les influences supplémentaires sont la qualité des informations utilisées, les hypothèses et exclusions posées, toute limitation des techniques et la façon dont elles sont mises en œuvre. Il convient que ces influences soient prises en compte, documentées et communiquées aux décideurs.* » Cette dernière question porte donc sur la problématique de la gouvernance des risques.

### C. Quelle gouvernance pour le management des risques ?

La norme distingue la direction de ses organes de surveillance (page 5) : « *la direction est responsable du management du risque alors que les organes de surveillance sont responsables de la supervision du management du risque.* » Il revient à ces deux acteurs (page 7) « *d'identifier les personnes ayant la responsabilité du risque et le pouvoir pour le gérer (propriétaires du risque).* » Au-delà de cette question organique, la mise en œuvre de la gouvernance, à travers la question de l'appétence au risque n'est que faiblement abordée.

Ainsi, l'on n'a pas de détail quant à la manière de définir une « *appétence pour le risque* » et les références de principes en la matière, même s'il s'agit bien (p. 5) « *d'aligner le management du risque sur sa stratégie, ses objectifs et sa culture* » de « *reconnaitre et prendre en charge toute les*

*obligations ainsi que ses engagements volontaires* », « *d'établir le niveau et le type de risque pouvant ou non être pris, afin de servir de guide à la mise en place de critères de risque, en s'assurant qu'ils sont communiqués à l'organisme et à ses parties prenantes.* »

Plus généralement, le concept d'appétence pour le risque n'apparaît pas. Les critères de risque lui sont substitués (p 11)<sup>15</sup>, comme références « *pour évaluer l'importance du risque et étayer les processus décisionnels ... Il convient que les critères de risque reflètent les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme et soient cohérents avec les politiques et déclaration en matière de management du risque. Il convient que les critères soient définis en tenant compte des obligations de l'organisme et de l'opinion des parties prenantes* » ... Toutefois, faute d'explicitation éthique, il est impossible de réaliser les affirmations suivantes :

« *Il convient que les décisions prennent en compte un contexte plus large et les conséquences réelles et perçues pour les parties prenantes externes et internes. Il convient que le résultat de l'évaluation du risque soit enregistré, communiqué, puis validé aux niveaux appropriés de l'organisme.* (P13). »

« *La justification d'un traitement du risque dépasse le cadre des seules considérations économiques et il convient de prendre en compte toutes les obligations de l'organisme, ses engagements d'autres natures et l'opinion des parties prenantes. ... Lors du choix des options de traitement du risque, il convient que l'organisme tienne compte des valeurs, des perceptions et de l'implication potentielle des parties prenantes et examine les moyens les plus appropriés de communiquer et de les consulter. A efficacité égale, certains traitements du risque peuvent être plus acceptables que d'autres pour certaines parties prenantes.* » En effet, la manière dont on prend en compte les « *conséquences réelles et perçues* » d'une décision par les parties prenantes n'est pas qu'une question technique, mais conditionne directement la nature des relations avec ces dernières.

Au total, la norme 31000 ignore ou parfois fait implicitement référence de manière très générale à une réflexion éthique en termes de valeurs, d'évaluation des risques par la combinaison des vraisemblances et des conséquences et d'insertion des parties prenantes au processus de management des risques et en ébauchant une réflexion sur la question de la gouvernance. De fait, elle renvoie donc à la fois à l'école conséquentialiste et l'école contractualiste de l'éthique. En mettant l'accent sur la nécessité de prendre en compte les ressentis, les croyances et les valeurs des parties prenantes, les résultats des récents travaux sur l'intuitionnisme éthique devraient également être à considérer. C'est toutefois bien à un ajout complémentaire, une délibération éthique que nous invitent donc les principes de la norme ISO 31000, pour dépasser les contradictions entre ces écoles et légitimer avec

<sup>15</sup> Paradoxalement, dans la norme 31010, qui développe les méthodes d'application des principes 31000 le terme éthique, est formulé dans l'élaboration de critères d'évaluation de l'importance d'un risque. Il y est fait référence page 15 : « *Les critères de risque (termes de référence en fonction desquels est déterminée l'importance*

*d'un risque) peuvent être formulés de manière à faire appel à l'une des caractéristiques et mesures du risque établies en 635 et 637. Les considérations éthiques, culturelles, juridiques, sociales de réputation, environnementales, contractuelles, financières, entre autres, peuvent également être pertinentes.* »

toutes les parties prenantes la politique de risque de l'organisation.

#### IV. QUELQUES PROPOSITIONS PRATIQUES POUR MIEUX INTEGRER LES QUESTIONS ETHIQUES DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES

La prise de risque éthique la plus simple consiste à examiner les relations interpersonnelles qu'elles suscitent. En s'inspirant de [24] il s'agit en pratique de déconstruire le concept abstrait de propriété du risque et l'analyse technique « objective » indispensable qu'elle implique, afin d'opérationnaliser les principes de la norme ISO 31000. La pratique du management des risques montre en effet l'imbrication des comportements de trois figures différentes dans le cours des opérations :

- les exposés au risque
- les décideurs qui influencent le niveau du risque
- les bénéficiaires du risque

Leur identification, la caractérisation de leurs comportements devant le risque jouent inévitablement au cours de la mise en œuvre d'une politique de management des risques. Cela implique d'ajouter un module d'analyse supplémentaire, sur les interactions comportementales qui lient les risques à ces figures. Il s'agit bien là d'adjoindre une réflexion éthique au processus technique de management des risques.

Cette reconnaissance conduit à modifier deux niveaux classiques du processus de management des risques : celui global de la gouvernance des risques (quels pouvoirs de décision attribuer aux exposés, aux décideurs, aux bénéficiaires) et celui plus opérationnel de l'évaluation des différents effets de la prise de risques sur ces figures. Dès lors il faut ajouter aux processus techniques de management des risques, des réponses nouvelles aux deux questions suivantes :

- Quelle est la bonne répartition du pouvoir sur le processus de décision entre ces trois figures ? Autrement dit comment décider du bon niveau de prise de risques (de l'appétence acceptable ou légitime pour le risque) ? Le courant de pensée sur les éthiques contractualistes semble, à cet égard, le plus pertinent pour penser et traiter cette problématique.
- Quelle est la répartition juste entre les niveaux d'exposition aux risques et les bénéfices de la prise de risque d'autre part ? Ici on va retrouver les oppositions et les discussions entre les éthiques utilitaristes et les éthiques déontologiques, qui peuvent très simplement se traduire par un positionnement sur la question suivante : peut-on diminuer l'injustice dans la répartition de l'exposition par des compensations ? Comment le faire ?

Pour des raisons de conflit d'intérêt et de transparence deux recommandations peuvent être proposées :

- Recourir, pour mettre en œuvre ce module éthique, à des analystes externes, indépendants et impartiaux (universitaires, ONG, administration). Il faut s'assurer

également dans la formalisation du cahier des charges de ce nouveau module de la prise en compte dans le protocole d'analyse de trois étapes (Identification des groupes concernés par le risque, Caractérisation des interactions entre ces groupes, Évaluation de la répartition concrète des bénéfices et des risques entre eux)

- Permettre l'accès en toute transparence à toutes les évaluations techniques et éthiques, pour tous les groupes identifiés impliqués dans la gestion du risque considéré. Ceci renvoie à la question de l'éthique de la discussion [20] que nous avons précédemment évoquée.

Ces deux recommandations posent cependant de nombreuses difficultés qui ne peuvent être ignorées.

- Comment compenser ? En nature, par des compensations financières en lien avec l'exposition, certaines pertes irréversibles ne peuvent être compensées en cas de réalisation du risque (décès, handicap) ?
- Comment s'assurer de la participation à la décision ou simplement à l'information éclairée des groupes exposés au risque ? Cette question de gouvernance en pratique n'est pas simple à résoudre à raison des différences de pouvoir, de ressources et d'exposition au risque entre ces groupes. Outre l'exposition humaine aux risques, ne faudrait-il pas intégrer d'ailleurs celles des animaux et de l'environnement naturel ?
- Qui choisir, en pratique, pour représenter ces nouvelles parties prenantes ? Dans le cas où l'exposition à un risque est faible et limitée, comme dans la plupart des expositions à la pollution atmosphériques en lien avec les particules fines, il est très difficile d'apprécier une exposition individuelle, alors que les études épidémiologiques peuvent démontrer des effets indiscutables à prendre en considération<sup>16</sup>. Par exemple, comment intégrer les générations futures dans la gouvernance de la prise de risque ? Quel poids donner à la prise en compte de leur exposition future ? Les évaluations en termes d'actualisation sont-elles pertinentes ? Leur situation n'est-elle pas davantage analogue, d'un point de vue éthique, à celle des mineurs ou des handicapés mentaux, incapable de produire un jugement informé autonome et pour lesquels des protections spécifiques sont nécessaires ?
- De manière encore plus large, qui est légitime à décider du niveau de prise de risque ? Si le capital humain est la valeur la plus importante dans la mesure du capital, ce n'est plus à l'actionnaire dans le cadre du droit actuel de définir le niveau de prise de risque, mais aux personnes exposées, ou à leurs représentants. Cette idée conduit à des modifications très importantes de gouvernance.
- Quelle place accorder aux sciences, aux décideurs, aux médias dans les choix en la matière ? L'exemple de la médecine dans le cas du covid 19 nous éclaire sur la complexité des solutions. Le rôle le plus difficile à

<sup>16</sup> La question est la même pour l'identification et la représentation des bénéficiaires

identifier est celui des décideurs. Ce sont tous ceux, a priori, qui par leurs informations ou leurs ignorances (dont ils sont responsables) influencent le plus la prise de risque. Il serait être naïf que de simplement considérer que les organes de directions sont seuls en charge. Comme l'a montré [25] dans le domaine de la stratégie, les décisions (et donc les prises de risque) ne sont pas seulement l'apanage du top management, mais découlent de micro-décisions à tous les échelons d'une organisation. En outre, les situations risquées sont complexes multifactorielles et comportent de nombreux aspects combinés (réglementation, arbitrages financiers, techniques, etc.). L'analyse des accidents démontre la multiplicité des causes et a conduit à diminuer la responsabilité des acteurs des causes immédiates de l'accident (erreur humaine opérationnelle) au profit de causes profondes organisationnelles.

Au total il semble exister des situations éthiques différentes qui découlent de l'analyse des interactions entre non pas uniquement les parties prenantes, mais les rôles que jouent les parties prenantes :

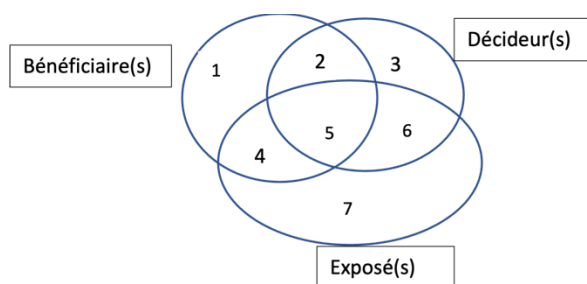


Fig. 1 : cartographie des rôles des parties prenantes

La situation 1 est très favorable aux bénéficiaires. En effet, d'un point de vue éthique, ils bénéficient de l'expositions d'autrui, et d'une forme d'irresponsabilité (elle est assumée par le décideur). Comment ne pas la condamner et envisager des formes de gouvernance qui diminuent son poids dans la prise de décision, voire imposer aux bénéficiaires des compensations à destination des groupes exposés.

La situation 2 est typique des entreprises qui gagnent de l'argent sur les risques pris par les clients (alcool, tabac, sucre), les voisins (nucléaire, chimie), les salariés (mines). Ces entreprises affrontent souvent des mises en cause sociétales. Leur activité est perçue comme illégitime du point de vue du public en général ou de certains groupes de lobbying (ONG). Ces entreprises affrontent alors de nombreux problèmes de communication. Indirectement ces situations incitent à la prise de risque.

La situation 3 est la forme typique de l'action publique en termes de risques et notamment dans la détermination de normes, ou plus largement de réglementations (quel est le bon niveau d'exposition à la pollution, etc.). En matière de santé, c'est également la position du médecin.

La situation 4 est celle du patient. Il n'a pas beaucoup de poids dans la prise de décision, car on lui oppose une forme

« technocratique » d'évaluation « scientifique » des bénéfices obtenus par rapport aux niveaux des risques. Cette posture est mise en cause par l'application d'un principe de consentement éclairée du patient dans ses décisions pour sa santé ?

La position 5 est a priori la moins problématique d'un point de vue éthique, car les trois figures se superposent. C'est celle de l'alpiniste dans une escalade en solo, si l'on fait abstraction de tous les liens interpersonnels dans lesquels il est impliqué (famille, sponsor...).

La position 6 est celle du paternalisme, ou du héros qui plonge pour sauver une personne en train de se noyer.

La position 7 est celle dans laquelle l'individu est exposé à un risque sans pouvoir en décider le niveau, ni tirer en retirant les bénéfices associés. Dans l'utilitarisme classique cette situation ne pose pas de problèmes, si les bénéfices pour les autres partis sont suffisants et qu'ils compensent l'exposition de l'individu. Ceci n'est toutefois pas éthique du point de vue déontologique, si on partage l'idée d'un droit inaliénable à décider librement de son exposition aux risques.

Pour [24], les situations 2 et 7 sont les plus communes et comme elles sont aussi les plus difficiles à justifier du point de vue éthique elles nous incitent à approfondir des solutions de gouvernance originales en accordant davantage de droits dans la prise de décision aux groupes exposés notamment. Dans les situations 4 et 5 on peut se contenter d'une analyse utilitariste pour soi en comparant les bénéfices aux risques avec la meilleure information disponible (médecine). Dans les autres situations il est nécessaire d'intégrer dans le processus de management une délibération sur la redistribution juste des risques et des bénéfices<sup>17</sup>.

## V. CONCLUSION

Intégrer le questionnement éthique dans le processus de management des risques est donc une affaire de décision et pas seulement de conformité à une règle éthique abstraite parce que les risques ne sont pas des objets décontextualisés. Ils créent des bénéfices pour certains, une exposition plus ou moins assumée pour d'autres, et ils sont le résultat de décisions prises par d'autres encore.

Par exemple, doit accepter le risque chimique particulier qui provoque une exposition encore plus faible que celle d'être foudroyé ? L'argument, souvent défendu par les spécialistes du risque de certains secteurs, est pourtant irrecevable, si la personne exposée n'a pas le choix et si le risque est imposé par un décideur extérieur qui ne l'a pas consulté. De même, si le risque chimique considéré est indétectable au niveau individuel, des études épidémiologiques à un niveau collectif peuvent déterminer des niveaux d'exposition inacceptables, d'autant plus que la charge de la preuve de l'innocuité de ce risque chimique particulier incombe aux décideurs de la prise de risque.

Enfin, le management des risques implique des activités d'identification et de mesure des risques comme des compétences de décision qui impliquent des valeurs et donc un aspect non technique, une éthique. Celle-ci, en raison des controverses scientifiques ne peut être laissé à un consensus

<sup>17</sup> De nombreuses controverses peuvent apparaître dans les méthodes de mesure utilisées (actualisation, biais, ...).

d'expert, mais doit faire l'objet d'un débat structuré entre les différentes parties prenantes, en tenant compte de leurs rôles respectifs.

#### REFERENCES

- [1] P. Singer, "The Singer solution to world poverty", The New York Time Magazine, September 5, 1999.
- [2] ISO, ISO 31000:2018, Risk management — Guidelines, ISO, 2018
- [3] H. Jonas, le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique, Paris : Le Cerf édition, 1979 (trad 1990)
- [4] P. Singer, Animal liberation : a new ethics for our treatment of animals, New York: New York Review/Random House, 1975
- [5] H.-S. Afeissa, « De l'éthique environnementale au principe responsabilité et retour », Education relative à l'environnement, Vol. 8, 2009
- [6] E. Kant, Critique de la raison pratique, Paris: PUF, 2016 (publié en 1788)
- [7] M. Lassagne, S. Mercier, « Le risque éthique en entreprise : une gestion paradoxale ? », Entreprise Éthique, n°14, pp. 33-40, 2006
- [8] S. Mercier, « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 3, n° 3, p. 101-123, septembre 2000
- [9] D.J. Rozell, "The Ethical Foundations of Risk Analysis", Risk Analysis, vol. 38, n°8, pp. 1529-1533, 2018
- [10] D. Mc Closkey, The bourgeois virtues: ethics for an age of commerce, Chicago: University of Chicago Press, 2006
- [11] Aristote, Éthique à Nicomaque, Paris : Classique Philo, 1992
- [12] A. Comte-Sponville, Petit traité des grandes vertus, Paris : PUF, 1995
- [13] T. Hobbes, Leviathan, ou matière, forme et puissance de l'Etat civil et chrétien , Paris : Gallimard, 2000 (publié en 1651)
- [14] J. Rawls, A Theory of Justice, Cambridge : Harvard university Press, Cambridge, 1971
- [15] J. Harsanyi, "Can the maximin principle serve as a basis for morality ? A critique of John Rawls's Theory", The American political science review, vol 69,n°2, pp. 594-606, 1975
- [16] H. Sidgwick, The methods of ethics, London: MacMillan, 1874
- [17] M. Huemer, Ethical Intuitionism, London: Palgrave MacMillan, 2005
- [18] J.-F. Lyotard, La Condition Post-Moderne, Paris : Les Editions de Minuit, 1979
- [19] A. Crane, D. Matten, S. Glozer, L. Spence, Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford: Oxford University Press, 2019
- [20] J. Habermas, De l'éthique de la discussion, Paris: Champs Flammarion, 2013 (publié en 1985)
- [21] S.O. Hansson, « Seven Myths of Risk », Talk at the conference "Stockholm thirty years on. Progress achieved and challenges ahead in international environmental co-operation", Swedish Ministry of the Environment, 17-18 juin 2000
- [22] J. G. March, Z. Shapira, "Managerial perspectives on risk and risk taking, Management Science", Vol 33, n°11, pp. 1404-1418, 1987
- [23] U. Beck, La Société du Risque, Paris : Champs Flammarion, 2008 (publié en 1986)
- [24] S. O. Hansson, "How to perform an Ethical Risk Analysis (eRA)", Risk Analysis, vol. 38, n°9, pp. 1820-1829, 2018
- [25] H. Mintzberg, "Of strategies, deliberate and emergent", Strategic Management Journal, vol. 6, n°3, pp. 257-272, 1985.