



Supplément gratuit au n° 18.294 du mercredi 6 décembre 2000. Ne peut être vendu séparément

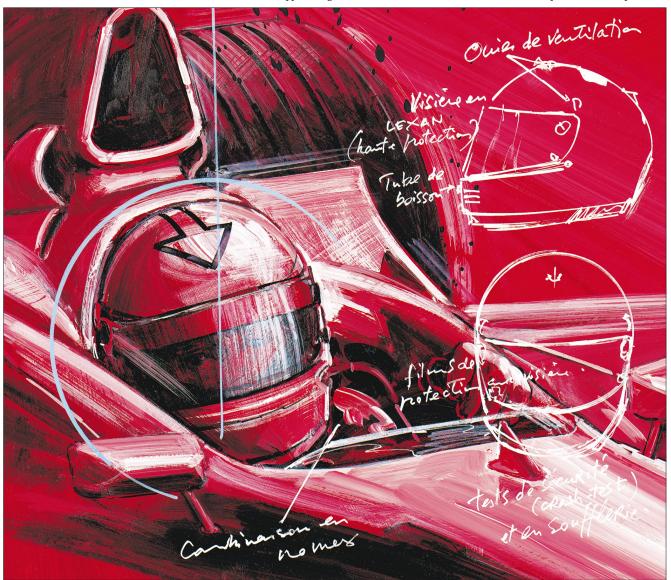


Illustration : Jean-Pierre Djivanidès

# L'Art de la gestion des risques







### 11

### L'externalisation stratégique

Par Bertrand Quélin, Groupe HEC, et Jérôme Barthélemy, Groupe ESC Nantes Atlantique

Pages 2, 3 et 4

### Des attitudes qui altèrent les performances

Par Clive Smallman, chercheur senior, Andrew Robinson, centre de management, université de Bradford, et Gareth John, consultant indépendant en stratégie, planification et recherche La santé et la sécurité ont une grande importance dans l'entreprise et pas seulement d'un point de vue moral. Ces deux domaines ont en effet une incidence économique réelle et permettent souvent de détecter des comportements humains préjudiciables.

Pages 5 et 6

### Quotas et concours : la course à la récompense Par Anil Gaba, Insead

La compétitivité des salariés est aujourd'hui stimulée par des programmes de performances basés sur les concours et les quotas. Quelle sera la part de risque prise par l'individu pour accroître sa rémunération?

Pages 6 et 7

### Le dirigeant face aux risques

Par Thierry Raes, Nicolas Boudeville et Sidonie Blanchard, PricewaterhouseCoopers, et Sylvie Le Damany, Caroline Joly-Baumgartner et Géraldine Brasier-Porterie, cabinet Landwell et Associés

La gestion des risques est devenue partie intégrante de la fonction managériale. Dans ce contexte, il apparaît que le dirigeant doit anticiper de nouveaux risques auxquels il est lui-même exposé du fait de ses fonctions.

Pages 8, 9 et 10

### Les principes fondamentaux de la gestion de crise Par Ian I. Mitroff, Marshall School of Business

Par lan I. Mitroff, Marshall School of Business (université de Californie) Des mécanismes de détection des signes

Des inceanismes de crises permettent aux entreprises de se préparer à leur éventualité. Les crises provoquées par l'homme entrent dans un cadre type qui offre aux dirigeants la possibilité de mesurer leur capacité à les gérer.

Page 11

### Les Echos |

Directeur général, directeur des publications : David GUIRAUD Directeur délégué : Eric NOBLET Directeur de la rédaction : Nicolas BEYTOUT

### L'Art de la Gestion des Risques

Rédacteur en chef : Patrick LAMM

Coordination et secrétariat de rédaction : Pascale BARON

Valorio MAULARD

Pour recevoir les cahiers de l'Art de la Gestion des Risques reportez-vous à la page 9.



### Bertrano Quélin

Bertrand Quélin est professeur au Groupe HEC et responsable du doctorat HEC. Il mène actuellement une recherche sur la décision et les contrats d'externalisation. Il a créé le Club HEC-CPA Outsourcing, quelin@hec.fr



### Jérôme Barthélemy

Jérôme Barthélemy est professeur au Groupe ESC Nantes Atlantique. Il est l'auteur d'une thèse sur l'outsourcing stratégique et continue à mener des recherches sur ce thème.

### L'externalisation stratégique

L'externalisation est avant tout un mouvement stratégique. Elle relève donc d'une décision de la direction générale qui touche au cœur de métier de l'entreprise et à son périmètre d'activité.

BERTRAND QUÉLIN ET JÉRÔME BARTHÉLEMY

e façon simple, l'externalisation est une décision qui relève du manage-ment de l'entreprise : soit l'entreprise continue de réaliser elle-même l'activité, soit elle recourt à un prestataire. Toutefois, l'externalisation est encore trop souvent associée à de la sous-traitance de volume ou de l'achat de prestations auprès de fournisseurs spécialisés. Par exemple, le Crédit Lyonnais a-t-il intérêt avoir son propre réseau de télécommunications ou doit-il recourir à un prestataire extérieur? Qu'est-ce qui conduit Whirlpool, fabricant d'équipements électroménagers, à confier toute sa logistique et son transport jusqu'aux grossistes et détaillants à un prestataire après avoir lourdement investi dans une flotte de camions pen-dant de nombreuses années ? Quelles sont les motivations de la société Dun & Bradstreet, spécialisée dans l'accès on-line à des bases de données et dans la vente d'informations, pour se défaire de l'ensemble de ses réseaux de télécommunications ? Nous allons nous attacher à montrer dans cet article que l'externalisation est avant tout un mouvement stratégique. Elle relève donc d'une décision de la direction générale qui touche au cœur de métier de l'entreprise et à son périmètre d'activité. Aussi les risques sont-ils nombreux. Ils concernent notamment la maîtrise des compétences et du savoir-faire, la dépendance à long terme et la conduite du contrat qui lie l'entreprise à

### Qu'est-ce que l'externalisation

L'externalisation stratégique se distingue donc de la sous-traitance traditionnelle. En effet, elle concerne des activités qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise. Ce sont des activités supports comme l'informatique, le transport, la logistique, les télécommunications, la gestion immobilière, ou bien des activités qui contribuent fortement à la qualité du service ou du produit, et donc à la création de valeur pour le client. Cependant, elles ne doivent pas tout à fait appartenir au cœur du métier de l'entreprise car, dans ce cas, ce serait une restructuration pure et simple du portefeuille. Une bonne illustration de l'externalisation stratégique est donnée par



En septembre 1999, le cabinet Arthur Andersen a mené une enquête auprès de 50 entreprises à forte croissance et 150 grands groupes. Il ressort qu'outre l'informatique (sous la forme bien connue de l'infogérance), le transport, la logistique et la distribution sont assez fortement externalisées pour cette population d'entreprise. On remarquera cependant que ni les activités commerciales, ni l'après-vente, ni la recherche-développement ne sont mentionnées alors qu'elles font aussi l'objet de fréquentes opérations d'externalisation.

l'exemple suivant. En 1998, IBM a signé avec Geodis un contrat d'externalisation de l'ensemble de ses activités logistiques pour une durée de 5 ans et un montant de 1 milliard de francs. Portant à la fois sur la France, l'Allemagne et l'Italie, cette opération d'externalisation ne concernait pas le cœur du métier d'IBM. Toutefois, la logistique n'en est pas très éloignée. La perte de la maîtrise de cette activité serait catastrophique pour IBM.

Quatre éléments caractérisent l'externalisation stratégique :

 le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert de salariés;

– un contrat global, beaucoup plus étoffé et long qu'un contrat de sous-traitance ;

un engagement à long terme entre l'entreprise et son prestataire : notre échantillon d'une centaine d'opérations d'externalisation fait état d'une durée moyenne de 6 à 7 ans ;

- une définition contractuelle des prestations et des obligations de chacun.

La vingtaine d'interviews réalisées auprès d'entreprises montre que l'externalisation stratégique est donc un choix d'organisation d'une entreprise pour gérer une ou plusieurs de ses activités qui contribuent à la valeur ajoutée, à travers un contrat de long terme assez complexe (au niveau juridique) et des entités de suivi et de contrôle (au niveau organisationnel). A titre d'illustration, Rhône-Poulenc a signé en 1996 l'un des plus gros contrats d'externalisation de l'informatique jamais observé en France. D'une durée de 7 ans et d'un montant de près de 600 millions de francs, il impliquait le transfert de 80 em ployés et la mise en place d'un joint-venture, détenu à 50/50 par Rhône-Poulenc et son prestataire, Axone. On est donc bien loin d'un simple contrat de sous-traitance.

### La question de la décision

La plupart des études et publications portant sur l'externalisation abordent la question de la décision. Notre étude montre que la direction générale est impliquée dans près de la moitié des cas. Généralement, après que la direction de l'activité ou de la fonction a instruit le dossier, la direction générale prend la décision finale.

Dans l'ensemble, les interviews soulignent l'importance de la réflexion à mener en termes de proximité au cœur de métier et de valeur future des compétences de base de l'entreprise. Il nous semble que la décision d'externaliser ne peut se départir d'une approche de l'entreprise conçue comme un creuset de compétences individuelles et organisationnelles.

L'approche par le cœur de métier est fondée sur les deux méta-règles de décision suivantes :

- Concentration des moyens sur un nombre restreint de « compétences fondamentales ». Ces compétences doivent permettre d'obtenir un avantage concurrentiel (durable et soutenable) et d'apporter de la valeur ajoutée au consommateur. Les autres activités, pour lesquelles l'entreprise n'a ni capacités particulières, ni besoin critique, doivent être externalisées. Cela intègre aussi les activités qui ont traditionnellement fait partie de l'entreprise.
- tionnellement fait partie de l'entreprise.

  Prise en compte des coûts liés à la négociation du contrat et au contrôle de la prestation du partenaire. Ceci illustre le fait que les marchés des prestataires ne soient pas toujours fiables et efficaces. Les coûts de gestion de l'activité externalisée peuvent donc se révéler nettement supérieurs à ceux qui existent lorsque l'activité est réalisée en interne.

Il est intéressant de noter que cette approche introduit l'idée que le succès ou l'échec d'une opération d'externalisation dépend autant (voire plus) d'une bonne gestion que d'un bon choix de l'activité externalisée. Dans la droite ligne des travaux de Prahalad et Hamel, on pourrait affirmer que toutes les activités peuvent être externalisées, sauf celles qui présentent un caractère trop central pour la

domination du marché. Une capacité de R&D, une compétence technologique, une maîtrise de la conception et du design, une capacité de production installée, le contrôle de la distribution et de la base client reposent sur la conjonction de compétences individuelles et de compétences organisationnelles. Cette approche introduit également un lien entre :

- l'externalisation stratégique et le cœur de métier ;
   les compétences, externalisées ou pas, et l'avan-
- tage concurrentiel.

L'externalisation soulève de nombreux enjeux et présente des risques. D'une part, externaliser des compétences trop sensibles fait courir le risque à l'entreprise qu'elle perde sa capacité à innover et à se métamorphoser. D'autre part, il est souvent délicat de déterminer la valeur stratégique des compétences car elle peut évoluer dans le temps ou sous l'in-fluence de l'environnement (id est technologies nouvelles, innovation, nouvelles formes d'organisation de l'activité).

### Les principaux risques

Les risques liés à l'externalisation stratégique sont nombreux. Ils sont fréquemment sous-estimés par les managers, aveuglés par l'importance des bénéfices potentiels associés à la cession de l'activité et par les bénéfices immédiats en termes de rentabilité.

- Cependant, une distinction doit être faite entre :
   les risques attachés à la dimension contractuelle
- de l'externalisation ;
- les risques inhérents à l'activité concernée :
- les risques encourus par le client et ceux encou rus par le prestataire.

  Dans la suite de l'article, nous nous placerons dans

la plupart des cas dans la perspective de l'entreprise externalisatrice.

### Le risque du petit nombre et les risques du marché

L'externalisation implique des risques liés à la concentration du marché des prestataires. En effet, nombre de grandes entreprises affichent la volonté de contracter avec des prestataires d'envergure internationale et susceptibles de les accompagner dans le développement de leurs activités. Ceci les conduit à faire appel à un tout petit nombre de prestataires. Dans les télécommunications, il existe très peu d'opérateurs d'envergure mondiale et susceptibles d'accompagner des entreprises clientes dans le monde. Par ailleurs, 7 à 8 entreprises se partagent actuellement près de 60 % du marché de l'externalisation informatique aux Etats-Unis. En fait, deux facteurs principaux concourent à expliquer le faible nombre de prestataires : la relative nouveauté du phénomène et la nécessité de reprendre des actifs qui sont souvent coûteux, ce qui fait de la prestation d'externalisation une industrie capitalistique

Moins les prestataires d'externalisation sont nom-breux, plus l'entreprise externalisatrice est dans une position délicate. En effet, il lui faudra alors obligatoirement composer avec son prestataire attitré, même si elle est peu satisfaite de ses performances. Cette concentration de l'offre expose les entreprises aux risques de banalisation des prestations offertes et de mauvaise réponse à la spécificité des besoins. Une situation de cartellisation pourrait survenir et induirait la mise en place de solutions propriétaires qui empêcheraient aussi bien l'éventuelle réintégration de la fonction que la transition vers un autre

### L'externalisation crée un lien

de dépendance quasi irréversible

Le phénomène de l'externalisation diffère très fortement de celui du « downsizing ». En effet, le « downsizing » consiste simplement à céder une activité à une autre entreprise. La relation avec l'acheteur s'arrête après l'acte de vente. En revanche, lorsqu'une entreprise externalise sa fonction informatique ou logistique par exemple, son besoin en la matière ne disparaît pas pour autant. On se trouve donc dans le cas où une entreprise serait dépendante d'une prestation qu'elle a choisie de ne plus réaliser en interne. Un exemple permet d'illustrer cette situation. En 1994, Blue Shield décida de mettre fin à une relation d'infogérance avec EDS, vieille de vingt-cinq ans. Cette décision, pourtant fondée sur des critères rationnels (id est performance insuffisante, coûts trop élevés), s'avéra rapidement irréaliste. En effet, il était impossible de changer de prestataire car les employés de Blue Shield s'étaient adaptés aux méthodes d'EDS, qui par ailleurs avait accumulé un savoir sur les systèmes d'information de son client. Finalement. seuls quelques points du contrat purent être renégociés et la relation fut maintenue.

La création d'un lien de dépendance irréversible est fréquemment l'inquiétude prépondérante de l'entreprise qui externalise. Naturellement, ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre les clients et leurs prestataires ne surgissent qu'après un certain temps.



du service informatique de la FNAC s'est mis en grève pendant trois semaines (du 25 ianvier au 15 février 1996) pour s'opposer à un projet d'externalisation impliquant 48 transferts et 45 licenciements.

Paris 9 février 1996. Le nersonnel

Le développement de l'externalisation s'accompagne de l'opportunisme post-contractuel : le hold-up. En effet, ni l'ensemble des circonstances ni les comportements futurs ne sont prévisibles. Aucun contrat n'est complet. Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance et de ents opportunistes du prestataire est comporten

Ainsi, aux veux de nombreux décideurs, réintégrer l'activité externalisée apparaît quasiment impossible. Une étude sur la logistique publiée en 1996 montrait que 77 % des entreprises estimaient qu'elles en seraient incapables. Nos propres données montrent que la réintégration reste possible, mais qu'elle induit des coûts très élevés.

### La perte de contrôle de l'activité

Le risque que le prestataire divulgue des informations confidentielles de l'entreprise pour laquelle il travaille est plus théorique que réel. En effet, les standards techniques utilisés par les prestataires sont souvent plus sévères que ceux de leurs clients. De plus, la réputation du prestataire pourrait rapidement

Le risque de perte de contrôle de l'activité est toutefois particulièrement sensible dans le cas de l'externalisation de la fonction informatique. En effet, les services informatiques sous-tendent les fonctions de marketing, de contrôle de gestion, de gestion des stocks, etc. Les questions de la confiden-tialité et de la sécurité des informations sont donc des points sensibles à surveiller. Plus globalement, le risque de perte de contrôle de l'activité est souvent jugé important, en particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de la prestation. L'entreprise cliente doit ainsi développer une compétence spécifique de maîtrise d'ouvrage des fonctions sensibles externalisées. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière, et le développement d'outils de gestion appropriés (défi-nition des rôles, suivi des responsabilités respectives, évaluation du service rendu, définition et repérage des dérives, système de pénalités, tableaux de bord de contrôle et d'audit de la fonction...).

### La perte d'information et de savoir-faire

La question de la perte du savoir-faire est cruciale pour les entreprises externalisatrices. Le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque associé est que cette perte de compétences revête un caractère irréparable. Pourtant, gérer en interne la relation avec le prestataire, assurer le suivi, mettre en place le contrôle de la prestation et faire évoluer le contrat requièrent de conserver les compétences nécessaires pour pleinement tirer un bénéfice de l'externalisation. À long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoir-faire. Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée. En effet, une organisation focalisée sur quelques compétences centrales peut être très efficiente à court terme, mais inadaptée sur le long terme si elle a abandonné des compétences critiques pour le futur. Elle sera donc particulièrement vulnérable aux changements qui pourraient survenir dans son environnement.

### La sous-performance

ou la non-performance

L'un des risques contractuels de l'externalisation est la sous-performance ou la non-performance. Ceci correspond à la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte, voire un dommage. Cette situation est perçue comme risquée car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire. Pour limiter un tel risque, les clients privilégient, lors de la phase de sélection du presta-taire, les critères de l'expérience passée et de la réputation. Ensuite, ils se dotent généralement de systèmes de suivi et d'instruments de contrôle (détection des écarts, incitations pour une amélioration de la performance, pénalités, etc.). Toutefois, ce serait une erreur de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre. En effet, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire. De plus, des mécanismes d'incitation et de pénalités trop complexes butent sur d'importantes difficultés de mise en œuvre. L'attention du prestataire se focalise principalement sur les éléments ou les dimensions sélectionnés plutôt que sur la performance globale.

Il est à noter que ce risque expose le client à une perte potentielle de son avantage concurrentiel. Si ce dernier repose sur un savoir-faire opérationnel et technique exclusif, ou bien sur un mode d'organisatechnique exclusii, ou bien sur un mode d'organisa-tion typé, c'est une partie du chiffre d'affairse qui est exposée. Prenons l'exemple d'une entreprise de vente par correspondance dont la politique de mar-keting repose sur un message clair: « Livré en 48 heures ou remboursé ». Si le transport externalisé n'est pas performant, qui prend en charge le coût de

### Les 10 premières raisons d'externaliser et leurs avantages

•	•		
Raisons évoquées	Avantages recherchés		
Recentrage sur le « core business »	Les investissements sont réservés aux activités fortemer contributives à la position concurrentielle		
Accès aux meilleures compétences et savoir-faire mondiaux	Les prestataires doivent pouvoir accompagner le développe ment international de la société		
Accélération des résultats attendus des projets de re-engineering	Une réorganisation précède et suit nécessairement une externa- lisation d'envergure		
Partage des risques	Le prestataire prend une part du risque en termes d'investisse- ment et de volume de l'activité		
Libération de ressources internes vers d'autres activités	Réallocation de ressources financières et humaines		
Réduction ou maîtrise des coûts d'une fonction	Rendre variables les coûts d'une fonction fortement consomm trice		
Réduction des besoins d'investissement dans les activités concernées	Eviter les investissements par trop spécifiques à l'entreprise		
Apport de liquidités	La cession est source de cash		
Compétences non disponibles en interne	L'entreprise ne dispose pas des ressources pour faire face aux évolutions technologiques		
Fonction difficile à manager ou mal contrôlée	L'activité ou la fonction, tout en absorbant des ressources, présente un niveau de performance inférieur à ce que l'on trouve sur le marché		

### L'après-contrat : la perception des coûts du changement de prestataire Négligeables Importants Source : HEC (2000)

la sous-performance? Le contenu du contrat et les movens de sa mise en œuvre (relever les défaillances. faire jouer les clauses, pénaliser...) sont alors essen-

### La défaillance du prestataire : la paralysie de la fonction

Ce type de risque est attaché aux compétences du prestataire, il peut être décomposé en trois : le risque technique (de court terme), le risque économique et financier (de moyen terme), et le risque technologique (de moyen-long terme).

Le risque technique reste principalement lié à la panne ou au problème technique qui interrompt la continuité de la prestation alors que le client en pâtit (site Internet de prise de commande, intranet pour l'accès aux données de stocks et aux prix, centraux téléphoniques, plates-formes logistiques...). En général, ce risque est anticipable et gérable dans le cadre du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance.

Le risque économique et financier soulève la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissent des vagues de nou veaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté ni de l'expérience accumulée. La potentialité d'un tel risque requiert alors une analyse poussée de la solidité financière du prestataire, mais aussi de la stabilité de ses équipes comme de la qualité de son climat social.

Enfin, le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur au meilleur coût. Pour l'informatique, les télécommunications, la logistique et la R&D, ce risque apparaît important. Plus le temps s'écoule et moins cela est facilement observable par le client. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques. A terme, l'un des dangers est de se voir imposer une solution propriétaire dont on ne peut facilement se défaire.

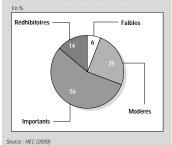
### Le risque social

Les opérations d'externalisation sont fréquemment accompagnées de transferts de personnel et de licenciements. Il n'est alors pas surprenant que l'annonce d'une opération d'externalisation suffise à occasionner des troubles sociaux, surtout en Europe. Le personnel du service informatique de la FNAC, par exemple, s'est mis en grève pendant trois semaines (du 25 janvier au 15 février 1996) pour s'opposer à un projet d'externalisation impliquant 48 transferts et 45 licenciements. Devant cette levée de boucliers, le projet a été gelé par la direction générale.

Ce type d'opposition ouverte n'est pas le seul à se manifester. L'opposition peut aussi être larvée. Dans ce cas, le personnel transféré chez le prestataire ou les salariés restés à l'intérieur de l'entreprise externa-lisatrice contribuent de façon plus insidieuse à faire échouer l'opération (baisse de la productivité, phénomènes de démotivation...).

En fait, le succès d'une opération d'externalisation repose en très grande partie sur la bonne gestion des aspects humains et sur un plan de communication. Le premier aspect concerne l'anticipation de la dimension « ressources humaines », notamment dans sa dimension contractuelle. Il est impératif de travailler avec le prestataire sur la gestion du risque social en traitant du redéploiement des salariés, du développement de l'activité dans le cadre du contrat et hors du contrat. En complément, le client et l'opérateur ont un intérêt évident à mettre en place une gestion fine des compétences individuelles clés (compétences techniques, qualité de l'interface client-prestataire, connaissance du fonctionnement et de l'organisation du client, etc.). A titre d'illustration, sur la centaine de personnes que comportaient ses services informatiques avant leur externalisation, le Printemps a conservé en interne une cellule de pilotage composée de 15 personnes. Ces employés (issus des services

### L'évaluation des coûts de la réintégration d'une activité externalisée



internes et fraîchement recrutés) ont reçu des forma tions pour constituer une cellule de pilotage de haut

Ces précautions et ces efforts sur le volet « ressources humaines » aideront énormément à la qualité du plan de communication (présentation du projet, illustration de l'offre, calendrier, tableaux comparatifs des avantages sociaux, définition du futur, etc.). Enfin, ces deux volets devraient contribuer à ne pas se départir d'une attitude de négociation. En effet, après la présentation obligatoire (en France) devant le comité d'entreprise, l'entreprise externalisatrice se doit d'organiser au moins une réunion collective du personnel pour la présentation du projet et de l'opérateur. Des entretiens individuels et la mise en place d'un point d'échange et de réponse aux questions du personnel participent d'une action de communication et de prise de connaissance à la fois du projet et de l'entreprise d'accueil. Un plan de communication réussi est un plan qui sait éviter la spirale négative: choc de l'annonce, incompréhension, résistance. Toutefois, l'expérience montre le rôle crucial du risque juridique.

### Un risque iuridique à maîtriser transfert des contrats de travail

En France, il est important de rappeler que le prêt de main-d'œuvre est strictement réservé aux entreprises de travail temporaire. L'article L.125.3 du Code du travail le délimite strictement. Par ailleurs, le Code du travail régit la restructuration d'entreprise et le transfert des contrats de travail. Ces textes réglementaires sont connus des spécialistes. Il s'agit de l'article L.122-12 et de la jurisprudence relative à cet article. L'un des risques majeurs est le délit de marchandage, qui concerne la fourniture de maind'œuvre à but lucratif et qui a pour effet de causer un préjudice au salarié, souvent reconnu par les tribu-

Trois critères définissent le cadre d'une externalisation

- l'identification de la prestation ;
- le management et le contrôle des ressources
- le mode de rémunération

Récemment, la décision de la Cour de cassation de uillet 2000 a fortement contraint les conditions juridiques de l'externalisation. En substance, cet arrêt requiert que l'externalisation concerne une entité économique autonome. L'informatique, le centre de stockage ou le laboratoire de R&D de l'entreprise en relèvent-ils ? Les conséquences pratiques sont nombreuses. Il est intéressant de souligner que cette décision de la Haute Cour rendra beaucoup plus difficile les plans d'externalisation à caractère global, comme ceux qui concernent une fonction support transversale à l'entreprise. Aussi, les entreprises se voient contraintes de privilégier le transfert conventionnel tripartite (le vendeur, le prestataire et le salarié) au détriment de l'application de l'article L.122.12. Ceci aura certainement des conséquences financières importantes car l'entreprise externalisatrice devra mettre en place des mécanismes d'incitation financière, comme par emple des indemnités de transfert

### Un risque économique global?

Est-il concevable que l'externalisation ait un impact sur l'économie tout entière. Selon certains auteurs, le recours excessif à l'externalisation joue un rôle important dans le déclin de la compétitivité de certaines entreprises occidentales. Son essor résulterait d'un cercle vicieux. D'une part, les directions générales des entreprises auraient tendance à mettre la pression sur les SBU (Strategic Business Units) peu performants pour qu'ils augmentent leur rentabilité. Ainsi, l'une des façons les plus simples pour eux d'atteindre cet objectif est de recourir à des fournisseurs extérieurs plutôt que de consentir des investis-sements coûteux et longs à porter leurs fruits. D'autre part, le succès des SBU externalisateurs

déclencherait un mouvement de mimétisme au sein des groupes. Les autres SBU de l'entreprise seraient ainsi les premiers touchés, et, par extension, les concurrents directs, voire toute une industrie. Le phénomène s'étendrait alors à tous les concurrents de l'entreprise externalisatrice, obligés de s'aligner pour rester au même niveau de performance.

A terme, les grands bénéficiaires de ce mouvement seraient les fournisseurs. S'ils étaient principalement étrangers, ils videraient l'industrie nationale de sa substance. Il s'agit d'un phénomène que les Américains qualifient de « hollowing out ». La recherche d'une certaine efficacité de court terme, en particulier pour répondre aux exigences des marchés financiers, se ferait au détriment de l'efficacité de long terme.

Cette perspective revêt un caractère quelque peu apocalyptique. Toutefois, c'est l'un des seuls points de vue macroéconomique sur l'externalisation. Cette perspective reste unilatérale car on peut se demander si l'externalisation est la cause de la mauvaise santé des entreprises d'une économie nationale... ou si elle n'en est qu'un symptôme?

### Enseignements et implications

L'externalisation ne signifie pas qu'une entreprise se détache totalement d'une activité. En effet, elle continue à faire appel aux ressources externalisées, par l'intermédiaire du prestataire. L'externalisation peut donc être entendue comme un « transfert de ressources » vers un prestataire, suivi d'une location de moyens et de ressources à ce même prestataire sur une longue durée.

Le contrat d'externalisation et la structure de suivi jouent un rôle d'autant plus central que l'externalisation revêt un caractère stratégique. Dans le cadre de l'externalisation d'activités comme les services généraux, la restauration ou le jardinage, la situation paraît facile à gérer. En cas de désaccord avec le prestataire, il suffit de s'en séparer et de le remplacer par un de ses nombreux concurrents. Les prestataires semblent totalement substituables et leur marché est très concurrentiel. Les contrats sont de court terme (18 mois à 2 ans) et prévoient qu'un prestataire peut être remplacé après un préavis court.

Par contre, lorsque des ressources spécifiques sont transférées vers le prestataire, l'externalisation revêt un caractère stratégique, car l'entreprise s'expose à des risques, en particulier pour ses propres clients. Dans ce cas, une relation de dépendance s'instaure et il devient nécessaire pour l'entreprise externalisatrice de se protéger de l'opportunisme éventuel de son prestataire. Les managers sont en général bien conscients des risques de l'externalisation straté gique. Ainsi, un directeur des systèmes informatiques nous déclarait : « Tout a été externalisé, mais la maintenance et le développement n'auraient pas dû l'être. L'externalisation de la production aurait été suffisante car ne pas avoir la maîtrise des systèmes est difficile. Si demain le prestataire fait faillite, je suis coincé. La seule solution serait de proposer des offres alléchantes à son personnel» pour le réintégrer. En effet, la réversibilité passe par la reconstitution des ressources en interne, opération complexe et coû-teuse qui nécessite le rapatriement de personnels et des équipements externalisés. En outre, lorsque l'activité est finalement perçue comme centrale, la nécessité d'un fonctionnement sans heurts est encore plus nécessaire.

Les deux éléments clés de l'externalisation sont le contrat et la mise en œuvre de l'opération. Le contrat doit être le plus précis possible pour protéger l'entreprise externalisatrice. L'un de nos interlocu-teurs a souligné que « la base contractuelle est primordiale. Elle permet de définir de façon très précise le périmètre, les indicateurs de performance et de disponibilité (tels que le nombre d'incidents tolérés), les pénalités éventuelles, les règles de sortie... En effet, l'externalisation a des implications organi sationnelles particulièrement importantes. L'entre-prise externalisatrice s'engage sur le long terme en confiant des ressources à un prestataire. Elle est placée dans une relation de dépendance (choisie et voulue), et le contrat devient pour elle le seul moyen de contrôle et de pression. Plus il est complet et précis, plus le contrat permettra de s'assurer de la performance du prestataire. Un des termes qui revient très souvent dans la bouche des managers est celui d'investissement : « Le contrat est un investisse ment qui a un coût, mais c'est de l'argent bien placé. Tout doit y être décrit : le contrat est un investissemen dont on ne mesure pas la valeur avant d'avoir à faire face à des ennuis... » Si le contrat est important, nous avons souligné qu'il était par nature incomplet. Finalement, la qualité de la phase de préparation de l'opération pèse énormément sur le climat interne et sur la relation avec le prestataire. Elle ne doit être ni négligée ni bâclée.

Bertrand Quélin a publié un ouvrage collectif, «Le Management stratégique des compétences» (Ed. Ellipses, 2000).

### Résumé

L'article examine le caractère stratégique des opérations d'externalisation. Des activités ou des onctions contribuant fortement à la création de valeur et à la sition stratégique de l'entreprise sont tout de même externaisées. Après avoir défini l'externalisation et précisé le contour des opérations, les auteurs analy sent les principaux risques atta chés à de telles opérations d'outsourcing. L'argument principal de cet article souligne la nécessité pour les entreprises de développer une analyse de leur cœur de métier pour entamer dans les meilleures conditions leur politique d'externalisation. Cette dernière doit bien se distinguer des plans de restructuration et des plans sociaux. Préparer en interne l'opération, ne pas négliger les termes du contrat avec prestataire et anticiper le suivi de la prestation sont des conditions nécessaires pour réussir une opération d'externalisation.

### Des attitudes qui altèrent les performances

La santé et la sécurité ont une grande importance dans l'entreprise et pas seulement d'un point de vue moral. Ces deux domaines ont en effet une incidence économique réelle et permettent souvent de détecter des comportements humains préjudiciables.

our l'essentiel, la gestion du risque consiste, à juste titre, à évaluer et atténuer les effets de la volatilité financière, les créances douteuses et les problèmes de liquidités. Les entreprises s'intéressent également au risque stratégique propre aux marchés ou aux secteurs sur lesquels elles interviennent, et le risque juridique (pré carré des juristes d'entreprise) figure lui aussi en bonne place. Tous ces domaines de la gestion du risque sont importants, mais ils ont tendance à reléguer au second plan une catégorie de risque qui peut, pourtant, être fatale aux entreprises.

Les risques d'exploitation existent dès lors qu'il y a activité industrielle ou prestation de services et peuvent être engendrés également par le comportement des personnes chargées de ces processus. A cet égard, les catastrophes ne se comptent plus: Challenger, «Piper Alpha», Tchernobyl, Bhopal, l'« Exxon Valdez» et le « Herald of Free Enterprise » illustrent autant de manquements dans les processus de sécurité ou de transport et de carences chez les dirigeants. Dans le domaine de la finance, les exemples de Barings, BCCI, Crédit Lyonnais, Sumitomo et l'effondrement du système bancaire coréen sont également dus à des dysfonctionnements dans des processus, provoqués intentionnellement ou non par des personnes. Les crises ne frappent pas les seules entreprises, la santé publique ayant elle aussi beaucoup pâti de dysfonctionnements opérationnels.

Rien d'étonnant donc à ce que la réglementation se soit tournée vers ce domaine, provoquant un regain d'intérêt pour ce type de risque. Ainsi, au Royaume-Uni, le Combined Code on Corporate Governance (code de gouvernement des entreprises) fait désormais obligation aux sociétés cotées à la Bourse de Londres de signaler les risques importants pour leur activité, ainsi que les mesures qu'elles ont prises pour y remédier. De même, le gouvernement britannique envisage d'inscrire au Code pénal la notion de « meutre commis par une entreprise », ce qui peut devenir préoccupant pour les entreprises de transport public.

Pour en revenir au risque d'exploitation, cela fait déjà bien longtemps que l'on débat des problèmes de santé et de sécurité sur le lieu de travail. Pourtant ce domaine était envisagé avec condescendance jusqu'à une date récente. Pourquoi ? En essayant de répondre à cette question, on peut précisément tirer des leçons qui permettent de mieux comprendre le risque d'exploitation dans son ensemble.

### La nature du problème

Après l'environnement et la fiscalité, le domaine qui a le plus suscité de lois est celui de la santé et de la sécurité. Pourtant on ne l'évoque que rarement lorsqu'on parle de gestion du risque. En fait, le respect des normes en matière de santé et de sécurité est vital non seulement pour le bon déroulement des processus, mais aussi pour la réputation de la société et ses performances. Ainsi, l'usine de retraitement British Nuclear Fuel de Sellafield s'étant fait « taper sur les doigts » pour quelques libertés prises avec les procédures de sécurité et de qualité, les actionnaires lui ont retiré leur confiance et la moitié des administrateurs ont dû démissionner. Désormais, le Health and Safety Executive britannique entend bien exposer à la vindicte publique les sociétés qui ne respectent pas la législation en matière de santé et de sécurité, une véritable mise à l'index.

Il n'empêche, la vie humaine demeure, semble-t-il, relativement bon marché. Dans une affaire récente, Special Steel of Attercliffe, une usine sidérurgique de Sheffield, a dû payer 40.000 livres sterling en amende et frais de justice, après le décès d'un de ses ouvriers, écrasé par une charge de barres d'acier. Dans une autre affaire, un jeune homme de 16 ans a perdu un bras dans un accident survenu chez WFS, un ferrail-leur près de Barnsley, dans le sud du Yorkshire. Montant des frais déboursés par l'entreprise? 14.000 livres et 1.138 livres en frais de justice. OCS

CLIVE SMALLMAN, ANDREW ROBINSON ET GARETH JOHN

Cleaning South a, quant à lui, été condamné à une amende de 19.000 livres (plus 3.331 livres pour les frais), après le décès d'un de ses employés tombé du sixième étage alors qu'il était en train de laver les vitres. Des cas isolés, direz-vous? Pas du tout, car les blessures et les décès sur le lieu de travail surviennent dans tous les secteurs de l'industrie et du commerce.

dans tous les secteurs de l'industrie et du commerce.
Aux Etats-Unis, le Bureau of Labour Statistics
(Bureau des statistiques du travail) fait état de
6.026 cas d'accidents mortels du travail en 1998.
Environ 6 millions d'accidents ont été déclarés sur les
lieux de travail d'entreprises industrielles privées cette
même amée. Si le nombre de personnes ayant subi
des blessures ou contracté une maladie sur le lieu de
travail peut paraître abstrait, voyons quel en est l'effet
économique pour nous faire une idée plus précise.
D'après le National Safety Council of America

D'après le National Safety Council of America (Conseil national de la sécurité aux Etats-Unis), les accidents du travail ont coûté au pays 125,1 milliards de dollars en 1998. Cela représente un peu plus de 1 % du PIB prévu, ou encore près de trois fois les bénéfices 1998 cumulés des cinq premières entreprises classées dans «Fortune 500». Au Royaume-Uni, l'autorité responsable de la santé et de la sécurité estime le coût total, pour les employeurs britanniques, des accidents subis et maladies contractées sur le lieu de travail, entre 9 et 12,6 milliards de livres, le coût pour la société étant compris entre 14,5 et 18,1 milliards de dollars, soit 2,1 à 2,6 % du PIB. Mais il n'y a pas que les statistiques officielles : en 1998, la centrale syndicale TUC a obtenu, au total, 308 millions de livres d'indemnités pour les victimes d'accidents ou de maladies du travail, en hausse de 9 % sur 1997.

### Formation: les carences

Les étudiants en gestion n'entendent presque pas parler des questions de santé et de sécurité, domaine qui n'est généralement pas enseigné dans leurs écoles et qui n'apparaît même pas dans les programmes de formation des cadres. En outre, un sondage auprès des étudiants du niveau MBA montre que la gestion de la santé et de la sécurité inspire un mépris à peine dissimulé, les gestionnaires de la nouvelle génération estimant qu'elle n'apporte rien dans une carrière. Dans les universités américaines, européennes et australiennes, l'enseignement de la santé et de la sécurité est en général dispensé dans les cursus d'ingénieurs, dans les départements de chimie ou de technologies industrielles.

Pour l'instant, la sécurité et la santé ne figurent donc pas dans les cursus de formation en gestion. Elles sont plutôt considérées comme des questions purement techniques, et ce malgré les chiffres économiques, l'effort incessant d'organismes professionnels pour convaincre les entreprises, et même l'obligation faite par la loi aux administrateurs d'entreprises de s'engager en la matière. C'est un phénomène que l'on peut expliquer par le fait que la santé et la sécurité sont des domaines qui ne permettent pas de « briller ». Ils sont rarement pris en compte dans l'évaluation d'une gestion, sauf peut-être par certains spécialistes. La santé et la sécurité étant, comme on le sait, inextricablement liées aux problèmes d'environnement, on comprend mal pourquoi elles restent à l'arrière-plan par rapport à des domaines beaucoup plus récents dans ce secteur. Une question d'image peut-être.

### Que pensent les cadres?

Depuis peu, la sécurité et la santé paraissent remonter dans l'estime des entreprises. Mais, il faut bien le reconnaître, ces deux domaines n'ont pas encore le même prestige que d'autres. Malgré les levées de boucliers chaque fois qu'il est question de les inclure dans les formations en gestion, des enquêtes récentes montrent en effet que la question figure aujourd'hui davantage parmi les priorités des dirigeants. Dans une étude commandée par le British Safety Council

(Conseil britannique de la sécurité), Mori, une agence d'études de marché, a évalule l'opinion de 102 administrateurs de grandes sociétés britanniques, tous secteurs confondus, en matière de santé et de sécurité. Il en ressort que l'une comme l'autre déterminent en grande partie les performances. Les chiffres montrent que ces deux domaines ont un rapport étroit avec les résultats (prime d'assurance, chiffre d'affaires ou bénéfice). Mais l'étude montre aussi qu'elles ont un rapport incontestable avec des notions plus intangibles telles que l'image de marque, le moral des employés et la satisfaction des clients.

Dans une autre étude (elle aussi financée par le British Safety Council), les enquêteurs ont longuement interviewé un petit échantillon d'administrateurs. Ils se sont aperçus que la santé et la sécurité sont prises au sérieux au niveau du conseil d'administration, dans la mesure où elles peuvent menacer la réputation et les bénéfices d'une entreprise. Les dirigeants estiment de plus en plus que la culture d'entreprise doit intégrer ces deux préoccupations et que de bons résultats en la matière sont un sujet de fierté. La santé et la sécurité ne relèvent pas du simple souci de respecter la loi. Dans les entreprises les plus complexes, elles ne sont plus considérées comme une fonction séparée, mais intégrées dans des initiatives plus globales ayant pour but d'accroître la productivité, la compétitivité et la rentabilité.

Les résultats en matière de santé et de sécurité peuvent rejaillir sur la réputation d'une entreprise, plus dans le sens négatif que dans le sens positif. En effet, un lieu de travail « sans histoires » ne fait pas la une des journaux, alors qu'une entreprise qui s'est signalée de façon regrettable peut être sanctionnée par un ou plusieurs actionnaires. Au niveau des hauts dirigeants, on semble se faire une idée plutôt vague des coûts et des dépenses en matière de sécurité et de santé. Ces derniers n'évaluent même pas le retour sur investissement de ces deux postes, l'exercice leur paraissant sans doute désagréable.

### Les meilleures pratiques

Comme nous l'avons déjà dit, le problème est dû en partie au fait que la santé et la sécurité sont encore victimes d'une définition technique et étroite, malgré l'importance que leur accordent les hauts dirigeants. On estime souvent que c'est un domaine dopécialistes, voire un domaine contre-productif, un coût supplémentaire pour la partie productive d'une entreprise. Une bonne gestion de la santé et de la sécurité implique une vérification des systèmes, un audit des comportements et l'intervention de cabinets-conseils. Tous ces processus mettent à jour les petits problèmes de sécurité et de santé, mais, surtout, peuvent révéler des risques graves dans les processus d'une entreprise. Ils sont une condition sine qua non de la pérennité d'une société et de ses systèmes de production.

Au niveau le plus élevé, une bonne gestion de la santé et de la sécurité suppose des objectifs clairs, des normes réglementaires et d'exploitation. Mais, pour que toutes ces précautions soient réellement efficaces, il faut qu'elles soient intégrées à tous les niveaux de la chaîne de valeur, de la logistique entrante à la production et l'exploitation, sans oublier le marketing et les ventes, la logistique sortante et le service après-vente. En d'autres termes, la santé et la sécurité doivent être placées sur un pied d'égalité avec le commercial et l'exploitation.

Sous le titre « Safety Reliability and Risk Management » (Fiabilité de la sécurité et gestion du risque), deux chercheurs, Sue Cox et Robin Tait, ont décrit les conditions essentielles du succès en matière de santé et de sécurité. à savoir :

- $-\mbox{ des objectifs et une politique bien définis ;}$
- une direction engagée, motivée, compétente et déterminée;
- des ressources suffisantes ;
- des normes et des procédures convenues et justifiées :
  - une bonne écoute des employés ;



Clive Smallman Clive Smallman est chercheur senior.



Andrew Robinson

Le docteur Andrew Robinson est maître de conférences en économie financière, Centre de management, université de Bradford.



Gareth John

Gareth John est consultant indépendant en stratégie, planification et recherche, avec une expérience dans le marketing, la publicité et la communication.

- un suivi efficace des résultats et une remontée des informations
- des procédures d'enquête solides sur les incidents ; des processus et des programmes de formation et de sélection systématiques et complets;
- le respect du principe d'une bonne conception des tâches, notamment pour ce qui est des attitudes qui doivent être positives et faire preuve de motivation, de responsabilité et d'un bon esprit ;

  - une bonne communication ; des procédures efficaces et bien rodées ;
  - le soutien de professionnels

On peut s'étonner de l'absence des deux mots « santé » et « sécurité » dans la liste ci-dessus. Une omission volontaire, si l'on peut dire, car, nous l'avons déjà dit plus haut, il n'y a pas de bonne gestion sans

gestion efficace de la santé et de la sécurité. Les aptitudes au commandement et, surtout, à la communication sont des conditions absolues pour toute entreprise qui veut bien faire en matière de santé et de sécurité. La recette consiste à trouver le bon équilibre entre l'épanouissement et la santé des personnels d'un côté, la productivité et les bénéfices de l'autre, comme le montrent Robert Rosen et Lisa Berger dans leur ouvrage «The Healthy Company ». Pour eux, une entreprise saine est une entreprise où les idéaux, les objectifs, les valeurs, notamment le respect et le sens de la mission, sont partagés, tout en tenant compte de l'impératif de résultat. La santé et la sécurité sur les lieux de travail (« des personnels sains sont des actifs qui s'apprécient », peut-on lire) doivent faire l'objet d'une attention particulière. La documentation rassemblée par les deux auteurs est impression-nante par sa profondeur et son ampleur. Impressionnante aussi est la liste des entreprises qui ont contribué à ce travail : Intel, Levi-Strauss, Johnson & Johnson et General Electric, ce qui donne d'autant plus de poids au principal message : on peut trouver l'équilibre entre la valeur actionnariale et le bien-être des employés (et des dirigeants).

Dans un certain sens, ce travail inciterait à élargir le

concept de Robert Kaplan et David Norton, à savoir « un barème équilibré » (« balanced scorecard »), pour intégrer des mesures plus fines de l'efficience des processus internes de l'entreprise. Des mesures qui viendraient s'ajouter à celles de la performance financière, de la satisfaction des clients, de l'innovation et de l'apprentissage, dans le but de traduire concrètement les performances d'une entreprise dans toute leur complexité, plutôt que de se contenter des seuls indicateurs financiers. Nous voilà bien loin de la santé et de la sécurité, diriez-vous, mais, fondamentalement, que sont la santé et la sécurité sinon les risques découlant des processus de production de biens et de services dans les entreprises et du comportement des personnes qui les mettent en œuvre ? Dès que l'on se place dans cette perspective, on parle de comportements qui engendrent d'importants risques d'exploita-

### Le risque d'exploitation

Comme nous l'avons vu plus haut, le Combined Code on Corporate Governance fait obligation aux entre prises d'étudier la manière dont elles traitent les risques importants et informent sur la question. Une partie de ce travail peut être effectuée grâce à des outils classiques, mais une petite partie seulement, car il est difficile d'évaluer les comportements et les attitudes des personnes, surtout par des constructions mathématiques, aussi complexes soient-elles. Il serait donc grand temps de mettre en pratique les leçons de la gestion en matière de santé et de sécurité (notamment en soumettant à un audit la culture d'entreprise pour évaluer les aptitudes face aux risques de santé et de sécurité) et de les appliquer à d'autres domaines du risque d'exploitation.

Les questions de santé et de sécurité ont une grande importance dans les entreprises et pas seule ment pour des raisons d'ordre moral. Elles recèlent une force économique réelle et permettent de détecter des comportements qui, s'ils ne sont pas contrôlés, peuvent porter préjudice à la situation financière de la

société directement ou indirectement en affectant d'abord son image de marque. Comme nous l'avons déjà indiqué, les administrateurs prennent ces ques tions au sérieux et il suffirait d'un système de mesure pour atténuer l'impact de certains facteurs majeurs. De nouveaux outils viendront s'ajouter à ceux qui existent déjà, mais il appartient aux dirigeants de les mettre en œuvre. Il appartient également aux responsables de la formation en gestion de les inscrire dans les cursus. Il suffirait de démontrer aux intéressés que la santé et la sécurité « rapportent » et qu'il ne s'agi pas de les rechercher pour elles-mêmes

Il n'y a pas d'activité sans risque, c'est une évidence Mais pourquoi courir des risques sans intérêt? Il serait absurde qu'une société qui a investi pour donner à ses employés formation, savoir-faire et expérience compromette en quoi que ce soit leur santé et leur vie.

### Résumé

Les accidents entraînant des dégâts corporels sur les lieux de travail ont coûté aux entreprises américaines 125 milliards de dollars en 1998, soit plus de 1 % du PIB. Pourtant, la santé et la plus de 1% du PIB. Pourtant, la santé et la sécurité sont considérées comme les parents pauvres de la gestion, déclarent Clive Smallman, Andrew Robinson et Gareth John. Un domaine qui n'a pas le prestige de la stratégie ou du marketing, et n'est pas très prisé, sur le plan carrière, par les futurs gestionnaires de risques. Or, des analyses récentes montrent tout l'intérêt d'une bonne politique en matière de santé et de sécurité, et les chefs d'entreprise commencent à s'en rendre comnte. Ils admettent désormais une les questions. npte. Ils admettent, désormais, que les questions de sécurité sont prioritaires, et sont même prêts à dépenser sans compter pour obtenir des normes élevées. Les meilleures entreprises atteignent un libre vertueux entre le confort des employés et la valeur actionnariale



### Anil Gaba

Anil Gaha est professeur de sciences de la décision à l'Insead et à Singapour. Ses recherches portent essentiellement sur l'analyse des risques et la prise de décision

### Quotas et concours : la course à la récompense

La compétitivité des salariés est aujourd'hui stimulée par des programmes de performances basés sur les concours et les quotas. Quelle sera la part de risque prise par l'individu pour accroître sa rémunération?

e phénomène « Winner Takes All » se fait de plus en plus sentir. Il suffit de regarder la course aux dépôts de brevet sur les nouveaux produits et services Internet, la lutte permanente menée par les fonds communs de placement pour figurer dans le palmarès des Top Ten, la rivalité entre les managers des grandes entreprises pour s'approprier certains postes prestigieux et la concurrence dans le monde du spectacle ou du sport pour devenir une vedette. Dans tous ces exemples, ce n'est pas la performance absolue qui compte, mais la performance relative. Le fait de gagner ou de faire partie de l'élite entraîne des récompenses qui sont sans commune mesure avec ce qui se passe en cas

Pour les individus comme pour les entreprises, la rémunération est généralement déterminée par des programmes de performance basés sur des concours ou des quotas. Dans ce dernier cas, les commerciaux ou les dirigeants auront un salaire avec une partie fixe et une partie variable basée sur les quotas, plus une prime forfaitaire ou proportionnelle au-delà d'un certain niveau de performance. Il est de plus en plus rare de trouver des grilles de salaires sans aucun élément basé sur les quotas ou les concours.

Il n'est donc pas étonnant que ce type de rémunéra-tion ait attiré l'attention des dirigeants, des économistes et des entreprises. La plupart des analyses se sont penchées sur la facon de stimuler les efforts des individus par le biais de leur rémunération. On part ici du principe que, pour eux, l'effort est le seul élément variable dans la décision. On affirme généralement que plus le participant augmente ses efforts, plus il a de chances de gagner (remporter un concours ou atteindre un quota). Mais on admet aussi qu'à un ANIL GABA

certain niveau d'effort, sa performance risque d'être affectée par des fluctuations dues au hasard et provoquées par des facteurs exogènes imprévisibles et sur lesquels il n'a aucun contrôle.

Dans un modèle individuel type, on reconnaît

qu'une personne ne peut modifier les fluctuations dues au hasard dans sa performance, mais qu'elle peut les amener vers des valeurs plus élevées en augmentant ses efforts. En termes plus scientifiques, l'individu peut hisser la moyenne de la distribution des probabilités sur ses performances vers le haut, mais la dispersion ou variabilité demeure inchangée.

De plus, on suppose généralement que la plupart des individus sont hostiles au risque et que l'on ne peut donc s'attendre à ce qu'ils se lancent dans des activités risquées. Cette aversion explique la préférence pour l'option moins risquée (variabilité plus faible avec la même moyenne ou valeur anticipée, par exemple). Toutefois, ce raisonnement ne tient pas compte du fait que, au-delà de la décision sur la somme d'efforts à effectuer, il y a une autre variable essentielle qui intervient dans la décision d'un indi-vidu ou d'une entreprise : l'importance du risque à prendre (variabilité ou dispersion des issues possibles). Par conséquent, le risque est ici souvent une

Prenons l'exemple d'un commercial qui, pour un niveau d'effort donné, a la possibilité de suivre deux clients différents: l'un avec une commande de 250.000 francs et une probabilité de 0,8 de l'obtenir et l'autre avec une commande d'un montant de 1.000.000 francs et une probabilité de succès de 0,2. Les deux options ont la même valeur anticipée, mais

la seconde est sûrement plus risquée. Un manager dans un concours promotionnel ou une société Inter net dans une course aux nouveaux produits devra faire le choix suivant : se lancer dans l'innovation avec une faible probabilité de succès et un gain élevé ou opter pour un projet plus médiocre avec une forte probabilité de succès et un rapport plus faible, sachant que ces deux initiatives exigeront le même degré d'effort. De la même manière, le gestionnaire d'un fonds a plusieurs choix possibles en fonction de la volatilité des performances et d'autres facteurs. Le problème qui se pose maintenant est de savoir comment l'attitude des individus ou des entreprises vis-à-vis des risques est affectée par la structure de leur rémunération.

### Le principe des quotas

Pour cette question, nous prendrons un exemple simple. Imaginons qu'un vendeur gagne un salaire fixe de 250.000 francs, et une prime de 50.000 francs si ses ventes excèdent un certain niveau, disons Q Supposons également qu'il ait le choix entre deux stratégies. S'il opte pour la stratégie A, ses ventes se situeront entre 21 et 30 unités, chaque issue ayant la même probabilité d'occurrence. En revanche, s'il applique la stratégie B, celles-ci seront comprises entre 1 et 50 unités, chaque issue ayant encore la même chance de se produire.

Manifestement, ces deux stratégies ont la même moyenne ou valeur anticipée, mais la stratégie B est plus risquée. Supposons, pour commencer, que Q = 27 ou, en d'autres termes, que le commercial obtienne une prime à partir de 28 unités. Dans ce cas, s'il opte pour la stratégie A, la probabilité pour lui de gagner la prime est de 3/10=0.3, alors qu'elle est de 23/50=0.46 avec la stratégie B. Si, maintenant, on suppose que Q = 23 ou qu'il doit vendre au moins 24 unités pour gagner la prime, il a une probabilité de 0,7 d'y arriver avec la stratégie A et de 0,54 avec la stratégie B. On constate, dans cet exemple, que ce vendeur a intérêt à choisir l'option de risque élevé lorsque les quotas sont importants et vice-versa.

Les études montrent que ce raisonnement est valable pour toutes les variations possibles des rémunérations basées sur les quotas dans la réalité ainsi que pour toutes les distributions de probabilités. Parfois, le commercial peut avoir un salaire fixe et une commission proportionnelle à partir d'un certain

quota plutôt qu'une prime forfaitaire. En règle générale, plus les quotas sont élevés, plus les individus sont tentés de prendre des risques importants en termes de performance. Dans ce sens, les risques élevés (variabilité) sont positifs car ils augmentent les chances de dépasser le quota. Quant aux risques négatifs, ils sont également moins sensibles puisque le salaire fixe constitue une limite Ces propositions ont été testées au cours d'études expérimentales et les résultats obtenus confirment leur validité.

Pour des raisons de place, le choix simultané de l'effort et du risque n'a pas été abordé dans les exemples ci-dessus. L'effort peut être perçu comme un déterminant de la moyenne de distribution des performances. Celle-ci peut en effet être tirée vers le haut movennant davantage d'efforts. Rien n'empêche donc de bâtir des exemples avec des individus confrontés à un quota élevé qui optent pour une stratégie très risquée accompagnée de peu d'efforts plutôt que l'inverse. Il y a un jeu de compensation entre la répugnance à l'effort et la prise de risques élevés. Et plus l'individu est hostile à l'effort, plus on peut s'attendre à ce qu'il tente d'atteindre son quota en prenant plus de risques plutôt qu'en augmentant ses efforts. De plus, le choix du degré d'efforts peut aussi se situer dans des limites très serrées (il n'y a que 24 heures dans la journée). De même, quand une personne est parvenue à sa limite maximale dans l'effort, la prise de risque est parfois la seule solution pour elle d'augmenter ses chances d'atteindre son quota. Il en résulte donc que le risque sur la performance demeure une variable essentielle de la décision et un facteur déterminant du succès.

La décision sur le niveau des quotas dépend du contexte opérationnel de la société. Les commerciaux, par exemple, peuvent être tentés de répondre à un objectif de quota à court terme en adoptant une stratégie soit risquée, soit prudente. Cependant, la clientèle obtenue de cette façon par la force de vente n'est pas forcément la plus prisée. Avec un comportement commercial très risqué, la société finira sans doute par avoir des nouveaux clients sensibles au prix ou peu fidèles à la marque. En revanche, avec une attitude timorée, elle a peu de chances d'élargir sa clientèle existante. Elle a donc intérêt à axer le comportement de ses commerciaux sur des objectifs à plus long terme. Là, il sera peut-être utile de différencier les quotas en fonction des types de segments (acquisition de nouveaux clients ou fidélisation des clients existants, par exemple).

### L'utilisation des concours

Pour illustrer les avantages de la manipulation des risques dans un concours, prenons un exemple avec cinq participants où chacun doit tirer un numéro au hasard dans un chapeau sur trois. Ces chapeaux contiennent respectivement les suites de nombres entiers ci-dessous :

- de 5 à 5 pour le chapeau 1 ; de 15 à 15 pour le chapeau 2 ;
- de 1.000 à 1.000 pour le chapeau 3.

Avant que l'un des participants ne tire au hasard un nombre dans un chapeau, les nombres déjà tirés y auront été replacés. Le joueur qui obtient le nombre le plus élevé reçoit un prix. En revanche, les quatre autres ne gagnent rien. Tous les nombres ex aequo sont départagés par le hasard de façon à ce que chaque participant ait la même chance de gagner (en tirant à pile ou face avec une pièce de monnaie ou en lançant un dé). La valeur anticipée d'un tirage dans l'un de ces chapeaux est de 0, mais la variabilité est plus limitée pour le chapeau 1 que pour le 3. En termes comparatifs, on peut dire que le chapeau 1 est le moins risqué et le chapeau 3 le plus.

Maintenant, supposons que quatre des participants tirent toujours dans le chapeau 1 et que la cinquième appelons-la Sandy – ait la possibilité d'effectuer son tirage dans l'un des trois chapeaux. Envisageons les différents schémas que cette dernière peut adop-

1. Si elle puise aussi dans le chapeau 1, la probabilité de gagner de tous les participants, y compris elle-même, est de 1/5=0,2.

2. Si elle choisit le chapeau 2, la probabilité de gagner est de P (elle tire un nombre supérieur à 5) + P (elle tire un nombre inclus entre – 5 et 5 et gagne) = 1/3 + 1/3(1/5) = 0.4. La probabilité de gagner des autres joueurs est alors de 0,6/4 = 0,15. En passant du



chapeau 1 au chapeau 2. Sandy a accru ses chances de gagner en augmentant son risque.

3. Si elle opte pour le chapeau 3, la possibilité de gagner est proche de 1/2 (0,4985 pour être exact) et de 1/8 pour chacun des quatre autres participants. On remarquera également que si elle pouvait encore augmenter les nombres (symétriquement) dans le chapeau 3, sa chance de gagner ne dépasserait pas 0.5.

Bien évidemment, en passant du chapeau 1 au chapeau 2 ou 3, Sandy augmente parallèlement sa chance de tirer le nombre le plus petit. Cependant, peu importe qu'elle obtienne le nombre le plus faible ou le second en partant du haut, ce qui compte c'est qu'elle augmente sa probabilité de gagner.

Imaginons maintenant une autre variante de ce concours. Les cinq joueurs piochent dans le chapeau 1 et ceux avant les trois nombres les plus élevés gagnent et remportent le même prix. Les deux autres sont considérés comme perdants et ne sont pas récompensés. La probabilité de gagner pour un joueur est de 3/5 = 0,6. Supposons à nouveau que Sandy tire dans le chapeau 2 et tous les autres participants dans le 1. Dans ce cas, le simple transfert du chapeau 1 au chapeau 2 diminue la possibilité pour Sandy de gagner, celle-ci passant de 0,6 à 0,53. Enfin, si elle opte pour le chapeau 3, ses chances de gagner avoisinent 0,5. On se rend compte ici que l'augmentation des risques réduit la probabilité de gagner. Pour résumer, l'exemple ci-dessus montre qu'un accroissement des risques joue en notre faveur si le nombre de participants au concours est relativement faible et vice-versa. Toutefois, cette analyse suppose que seul l'un des joueurs a la possibilité de manipuler les risques. Si ceci est vrai, l'opportunité d'augmenter ou de réduire les risques est un avantage important et peut même être un facteur déterminant du succès.

Prenons maintenant l'exemple d'une société qui, intentionnellement ou non, organise un concours entre plusieurs membres de son personnel possédant des compétences égales en vue de placer certains d'entre eux dans des postes mieux rémunérés. Dans ce cas, la proportion de gagnants est relativement faible tandis que le niveau des récompenses est proportionnellement très élevé par rapport à la perte. Tout salarié mieux placé pour saisir des opportunités de

### Résumé

Les valeurs du type « Winner Takes All », où seuls les gagnants remportent tout, prennent une impor tance croissante dans notre société. Les analystes se sont donc mis à étudier la façon dont on pouvait les exploiter au profit des individus et des entreprises. Ces dernières ont tendance à peser les notivations et stimulations par rapport aux risques qui y sont associés. Ainsi, les dirigeants ont recours à des techniques comme les quotas ou encore les concours pour aligner la compétitivité de leur personnel et leurs objectifs globaux en termes de risque. Dans certains cas, les entreprises auront intérêt à limiter les risques excessifs, et dans d'autres à récompenser fortement la prise de risque pour essayer de vaincre une certaine inertie. risques plus élevés bénéficie d'avantages substantiels.

Le fait d'accroître la moyenne de la distribution des performances par des compétences supérieures ou des efforts plus importants a un impact positif sur la probabilité de gagner. Cependant, dans un concours avec de nombreux concurrents dotés des mêmes capacités qui fournissent un effort maximum pour obtenir la plus grande récompense, comme c'est souvent le cas, l'opportunité de manipuler les risques sur la performance peut être un facteur déterminant du succès. De plus, l'avantage obtenu vis-à-vis des autres concurrents dans ces conditions par rapport à celui obtenu d'une augmentation de la moyenne de distribution des performances risque d'être d'autant plus grand que la proportion de gagnants est plus

Que se passe-t-il si tous les concurrents ont un accès égal au choix des risques et qu'ils effectuent ce choix de façon stratégique? Dans ce cas, chaque concurrent aura intérêt à choisir la stratégie la plus risquée (chapeau 3) dans la version 1 de l'exemple ci-dessus (où seul le plus grand nombre gagne) et la moins risquée (chapeau 1) dans la version 2 (où les trois nombres les plus élevés gagnent), indépendamment des stratégies adoptées par les autres joueurs. Il en résulte que tous les concurrents devront prendre le risque le plus élevé dans la situation 1 et le risque le plus faible dans la situation 2.

Supposons qu'une société d'investissement promette des gains élevés à ses gestionnaires de fonds les plus performants, qui seraient également intéressés par les offres exceptionnelles qu'ils pourraient obtenir en rivalisant avec d'autres sociétés d'investissement. Dans ce cas, nombre d'entre eux seront prêts à prendre des risques énormes pour augmenter leurs chances d'obtenir la prime la plus forte, parfois même au détriment, dans une certaine mesure, de la valeur anticipée de leurs profits.

Ceci peut provoquer une escalade des risques dans la société dans son ensemble. On a aujourd'hui la preuve que les gestionnaires de fonds de pension manipulent souvent les risques en milieu d'année afin de s'assurer des gains à court terme. Les fonds « sous-performants », par exemple, tendent à augmenter leur prise de risque pour stimuler leurs rendements à court terme. En revanche, le plus grand risque agrégé de la part des salariés peut profiter à une entreprise qui rivalise avec d'autres. A titre d'exemple, à Singapour, le gouvernement, conscient des gains élevés qu'il pouvait obtenir s'il gagnait la course aux activités Internet sur le plan local, a prêché explicitement les vertus de la prise de risque à ses citoyens.

En définitive, les concours comme les quotas peuvent être utilisés stratégiquement par des sociétés pour aligner les comportements de leurs salariés sur leurs objectifs à long terme. Il peut parfois être nécessaire de tempérer les prises de risque trop importantes en mettant des limites à l'appréciation accordée aux salariés dans leurs activités (comme réduire les prises de risque insensées par les gestionnaires de porte-feuille). Mais les sociétés qui ont tendance à stagner auront parfois aussi intérêt à prévoir des récompenses substantielles pour inciter les individus à vaincre Quand une personne a atteint sa limite maximale dans l'effort la prise de risque est parfois la seule solution pour elle d'augmenter ses chances de parvenir à ses objectifs



Le Damany

Sylvie Le Damany est avocat associé au sein du cabinet Landwell et Associés, de la Conférence.



Caroline Joly-Baumgartner

Caroline Joly-Baumgartner est avocat - cabinet Landwell et Associés.



Géraldine Brasier-**Porterie** 

Géraldine Brasier-Porterie est avocat - cabinet Landwell et Associés.

### Le dirigeant face aux risques

La gestion des risques est devenue partie intégrante de la fonction managériale. Dans ce contexte, il apparaît que le dirigeant doit anticiper de nouveaux risques auxquels il est lui-même exposé du fait de ses fonctions.

ntreprendre, produire, commercialiser, diriger sont des activités qui génèrent un véritable risque pénal. La lecture de la presse et l'étude des statistiques de la justice permettent de le confirmer. En effet, sur les 588.192 condamnations prononcées en 1998 (I) pour délits et contraventions de 5 electer ou dépondreit. 5e classe, on dénombrait :

28.352 condamnations pour infraction à la législation économique et financière (dont 11.014 relatives au droit du travail et de la Sécurité

- 557 condamnations pour accidents du travail (homicide ou blessures involontaires);

- 9.326 condamnations pour atteinte à l'environ

### L'existence du risque pénal

Parmi ces délits, nombreux sont ceux pour lesquels le chef d'entreprise ou le mandataire social engage sa responsabilité pénale sans avoir lui-même parti cipé directement à la commission de l'infraction. Les délits non intentionnels, au premier rang desquels figurent les délits d'homicide et de bles-sures involontaires ou encore de pollutions diverses, constituent une source d'inquiétude pour les dirigeants. La réaction d'humeur du PDG d'Havas Voyages, Christophe Charpentier (2), qui propose la création d'un nouveau délit, « le délit d'abus de justice pénale », en est une illustration.

Les dirigeants s'exposent quotidiennement à mettre en jeu leur responsabilité pénale. A titre d'exemple, en 1990, le PDG d'une PME spécialisée dans les produits chimiques a été condamné à 12 mois d'emprisonnement avec sursis et à 60.000 francs d'amende pour les suites polluantes d'un incendie qui s'était déclaré dans son usine. Les anciens dirigeants d'un club de vacances ont également fait l'objet de poursuites pénales, à la suite d'un accident d'avion qui avait fait plusieurs morts et blessés, pour homicides et blessures involon-

Les conséquences de telles condamnations sont lourdes. Les chefs d'entreprise, s'ils échappent dans la majorité des cas aux peines d'emprisonnement fermes, sont souvent condamnés à des peines d'amende qu'ils doivent assumer personnellement et voient leur casier judiciaire s'alourdir avec les déchéances et incapacités qui en résultent parfois. Ils doivent, en plus, assumer les condamnations au paiement de dommages et intérêts aux victimes éventuelles. En outre, la responsabilité des dirigeants aura, la plupart du temps, un effet néfaste sur l'entreprise (dommages et intérêts, atteinte à l'image et à la réputation...). Dans le cas de pollution précité, le coût total de l'accident a été d'environ 20 millions de francs pour l'entreprise.

A ce schéma classique s'ajoute, depuis 1994, la responsabilité pénale de la personne morale prévue par l'article 121-2 du Code pénal pour certaines infractions. Ainsi, la responsabilité de la personne morale n'exclut pas la mise en cause concomitante de la responsabilité pénale d'une personne physique pour la même infraction.

Les peines d'amende encourues par les personnes morales sont le quintuple de celles prévues pour les personnes physiques. En outre, les personnes morales encourent aussi de nombreuses peines complémentaires (fermeture temporaire d'un établissement...).

La chancellerie s'est attachée à analyser dans une circulaire les 100 premières décisions de condamnation de personnes morales - devenues définitives en 1998. Il est ainsi apparu que les condamnations les plus fréquentes des personnes morales concernaient les délits de travail clandestin, de blessures involontaires, de facturation irrégulière, et ceux afférents au droit de l'environnement.

### Les délits d'imprudence

C'est la pression des élus locaux, craignant la mise en cause de leur responsabilité pénale (sentiment d'insécurité juridique peut-être disproportionné eu égard aux statistiques : 14 condamnations d'élus locaux depuis 1995), qui a conduit à la modification

S. LE DAMANY, C. JOLY-BAUMGARTNER, G. BRASIER-PORTERIE, T. RAES, N. BOUDEVILLE ET S. BLANCHARD

de l'article 121-3 du Code pénal par la loi du 10 juil-let 2000, visant à réduire le domaine de la répression pénale en matière de délits d'imprudence

Ce texte restreint la responsabilité pénale des personnes physiques en cas de lien de causalité entre la faute pénale et le dommage. Tel est le cas, par exemple, de l'accident qui survient après que le gérant d'une SCI a autorisé la visite d'un immeuble en cours de construction sans avoir vérifié la protection du chantier. Auparavant, une faute, même légère, suffisait à prononcer une condamnation pénale. Désormais, le ministère public devra rapporter la preuve :

- soit d'une violation « manifestement délibé-rée » d'une « obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement » ;

 soit d'une « faute caractérisée » qui exposait autrui à un « risque d'une particulière gravité » qui ne pouvait être ignoré.

En d'autres termes, si la faute pénale est bénigne, il y aura dépénalisation au profit d'une responsabi-lité civile éventuelle. Il convient de noter que cette réforme ne s'applique pas aux personnes morales, et ce afin d'éviter un affaiblissement de l'efficacité de la répression en matière d'accidents du travail ou d'atteintes à l'environnement.

Cette loi, dite «loi Fauchon», a connu ses remières applications. Le tribunal correctionnel de La Rochelle a ainsi, le 7 septembre 2000, relaxé le maire d'une commune qui avait été poursuivi pénalement pour avoir causé un décès par manquement délibéré à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou les règlements. En l'espèce, un enfant avait été mortellement blessé par une cage de but de football. Le tribunal l'a, en revanche, condamné à réparer, sur le plan civil, le préjudice résultant de son imprudence ou de sa négligence. C'est l'application du nouvel article 4-1 du Code de procédure pénale qui permet au juge pénal d'allouer des dommages et intérêts à la victime, malgré une relaxe, pour une infraction non intentionnelle.

Cette réforme, si elle visait en réalité au premier chef la responsabilité des décideurs publics, devrait s'appliquer également au monde de l'entreprise. Il est à noter que les dispositions de cette nouvelle loi s'appliquent aux infractions commises avant leur entrée en vigueur et n'ayant pas donné lieu à une condamnation passée en force de chose jugée

Reste à savoir comment la jurisprudence distinguera les cas dans lesquels la faute aura directement causé le dommage, ce qui exclura le bénéfice de la dépénalisation (3), des cas où le lien de causalité sera simplement indirect, notamment pour l'employeur en matière d'accidents du travail.

Dans un contexte de crise (affaire du sang contaminé, de l'amiante, de la maladie de Creutz feldt-Jakob, naufrage de l'« Erika »...), certains s'interrogeront peut-être sur le décalage entre le souci de la prévention que traduit l'émergence du principe de précaution (cf. L'Art de la Gestion des Risques numéro 5, page 4) et le choix d'une dépénalisation.

### La délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs permet au dirigeant de mieux contrôler le respect par les salariés des réglementations applicables à l'entreprise : la délégation responsabilise les hommes et constitue un acte de bonne gestion pour le chef d'entreprise. Elle devient d'ailleurs une obligation lorsque le dirigeant n'a pas la possibilité lui-même de veiller au respect de ses obligations au regard de la législation qui régit les activités de la société : ne pas avoir délégué ses pouvoirs pourra constituer dans certains cas une « circonstance aggravante » devant les juridictions répressives.

Ce n'est qu'en 1993 (4) que la jurisprudence a étendu la possibilité de mettre en place des délégations de pouvoirs en toutes matières, sauf lorsque la

loi l'interdit. La jurisprudence pose un certain nombre de conditions pour que les délégations de pouvoirs – appelées à tort délégations de responsabilités – puissent avoir un effet « exonératoire » en matière de responsabilité pénale. Ces conditions sont, pour l'essentiel, les suivantes

- la délégation ne doit pas être interdite ;
   le chef d'entreprise ne doit pas avoir pris part
  personnellement à l'infraction ;
  - la preuve de la délégation doit être apportée - la délégation doit être précise et dépourvue
- la délégation n'est possible qu'au profit d'un
- le préposé doit avoir la compétence, les moyens et l'autorité nécessaires
- la délégation doit avoir été acceptée par le

La délégation « exonératoire » de responsabilité pénale peut protéger le chef d'entreprise contre le risque pénal concernant des infractions commises à son insu. Il ne s'agit pas bien sûr d'organiser son impunité, mais de situer au niveau compétent et pertinent les pouvoirs au sein de l'entreprise.

Aussi, afin d'avoir les meilleures chances de produire les effets juridiques (exonération de la responsabilité pénale du dirigeant ayant délégué), les délégations doivent être rédigées scrupuleusement, même si un écrit n'est pas exigé, et ce afin de répondre aux conditions posées par la jurisprudence et d'être conformes à la réalité des préroga tives et pouvoirs de chacun. En cas d'accident - homicide involontaire sur un chantier par exemple -, le juge examinera, le cas échéant, la délégation qui lui sera présentée par le chef d'entreprise, lequel sera la première personne entendue, voire mise en examen, puis contrôlera les pouvoirs du délégataire qui était censé faire respec ter la réglementation en vigueur.

En amont, c'est parfois un état d'esprit, une culture d'entreprise, qu'il faut adapter.

### Les chartes d'éthique

Pourquoi les codes de déontologie ou les chartes

« Nous entrons dans un monde où l'éthique est devenue une demande de la société », indiquait Ma dame la ministre, Corinne Lepage. Largement géné-ralisés aux Etats-Unis, les chartes d'éthique ou les codes de déontologie ont fait leur apparition depuis quelque temps en Europe et en France. De nom-breuses entreprises plaident ainsi pour une éthique compatible avec le profit et affichent le recueil de leurs valeurs phares qui peuvent reprendre les normes existantes, mais peuvent également les illustrer ou les prolonger.

Certains se sont inquiétés des chartes d'éthique autoproclamées, de « l'avènement d'une éthique sans norme : à chacun sa morale, à chacun son droit », de l'émergence d'un marché de « l'éthique ou du marketique » (5). D'autres considèrent que les régulations professionnelles sont les plus efficaces pour discipliner les pratiques concrètes (6) car elles sont conçues et négociées par les acteurs directement

Une étude américaine (7) avait analysé 250 codes d'éthique de grandes entreprises. Les objectifs principaux poursuivis par ces entreprises étaient les sui-

- préservation de l'image de marque de l'entreprise (64 %)
- respect de l'autorité interne (50 %) ;
- prise en compte des erreurs passées et améliora-tion des prises de décision (45 %).
- Le respect des réglementations en vigueur ne figurait que dans un tiers des codes examinés.

Quelle est la valeur juridique de ces chartes d'éthique?

La valeur juridique de ces documents dépend tout d'abord de leur contenu. Quels sont les principes qui peuvent ou doivent figurer dans les chartes? Ces chartes ou codes doivent-ils se borner à rappeler, éventuellement en les formulant différemment de manière à les rendre plus accessibles, les principes généraux issus des textes légaux et réglementaires applicables à l'activité de l'entreprise; ou bien

peuvent-ils aller au-delà ? L'examen des chartes de quelques entreprises fait ressortir une grande diversité de contenus.

La plupart reprennent les thèmes suivants : protection des intérêts du personnel, des clients, loyauté et probité des comportements dans les affaires, respect des règles de sécurité, protection de la santé et de l'environnement, loyauté des comportements vis-à-vis de l'entreprise et de ses biens...

Au « minimum éthique » (8), c'est-à-dire le rappel des textes existants, les entreprises choisissent souvent d'ajouter « l'exigence éthique », qui constitue leurs valeurs fondamentales, ce qui les différencie des autres entreprises.

La valeur juridique des chartes dépend également de la méthode retenue pour la mise en place de celle-ci: la nature juridique du document sera différente selon que la charte est une simple déclaration de bonnes intentions qui pourrait être considérée comme un engagement unilatéral de l'employeur ou bien qu'elle est assimilée au règlement intérieur ou encore à une annexe ou à des dispositions des contrats de travail.

Sur le marché se développent des produits pour couvrir la responsabilité des dirigeants.

### La solution de l'assurance

Les dirigeants d'entreprise ne connaissent donc pas l'immunité. Bien au contraire, il devient difficile de concilier le pouvoir de direction, l'esprit d'entreprise et d'initiative avec la multiplication des sources et des régimes de responsabilité individuelle des mandataires sociaux.

duelle des mandataires sociaux.

En dépit du fait que l'entreprise soit en principe responsable à l'égard des tiers des fautes commises par ses dirigeants, la responsabilité de la personne morale ne saurait éclipser celle de la personne qui la dirige, et nombreux sont les cas où le dirigeant est tenu d'indemniser les victimes aux côtés de l'entreprise, voire d'indemniser l'entreprise ellemême.

Ainsi, les dirigeants peuvent être sanctionnés pénalement (peines d'amende et d'emprisonnement). Ils peuvent également être sanctionnés sur le terrain civil et condamnés à indemniser les tiers sur leur patrimoine personnel. Or, sur ce dernier point, on constate une augmentation considérable, ces dernières années, du montant des indemnités allouées par les tribunaux.

Les dirigeants, personnes physiques, ne peuvent pas assumer un tel risque financier sur leur patrimoine personnel. C'est pourquoi les entreprises envisagent de plus en plus souvent la souscription de contrats d'assurance visant à couvrir ce risque au bénéfice de leurs dirigeants.

Ces polices d'assurance ont été à l'origine construites sur les modèles proposés dans les pays anglo-saxons où l'expérience des condamnations des dirigeants pour faute commise dans l'exercice de leur fonction est ancienne et atteint des niveaux d'engagements financiers très élevés.

Peu de compagnies d'assurances se sont positionnées sur ce segment, en raison notamment de la particulière technicité du risque et de sa difficulté d'appréhension.

La société qui souscrit un tel contrat au profit de ses dirigeants doit donc être particulièrement vigilante pour s'assurer de l'adaptation de l'étendue des garanties offertes aux risques encourus par ces derniers. En effet, le dirigeant d'une société financière n'encourt pas les mêmes risques qu'un dirigeant d'une société de production de produits alimentaires.

Ces contrats d'assurance ont pour objet de garantir les conséquences pécuniaires de la responsabilité des dirigeants (les polices d'assurance désignent à la fois les fonctions de dirigeants de droit ou de fait ainsi que les représentants permanents des personnes morales). Il s'agit des condamnations à des dommages et intérêts qui peuvent être prononcées par les juridictions civiles et répressives à condition toutefois que la faute reprochée au dirigeant ne soit pas intentionnelle.

En aucun cas le dirigeant ne pourra être couvert

En aucun cas le dirigeant ne pourra être couvert pour les peines d'amende qui sont par nature inassurables.

Il est important de savoir que les assureurs ne couvrent pas les sinistres liés à la réparation des dommages corporels ou matériels, ainsi que les pertes financières en résultant (ainsi, en cas d'accident occasionné par un téléphérique imputable au non-respect de dispositions législatives ou réglementaires instituant des règles de sécurité, le dirigeant fautif sera responsable des dommages causés aux personnes et aux biens, mais ne sera pas couvert pour les conséquences financières directes

qui pourraient être mises à sa charge). Cela réduit le champ de la couverture d'assurance pour les dirigeants d'entreprise dont l'activité est principalement dirigée vers les tiers (prestations de transport, livraison de produits...). En pratique, les assurances de responsabilité des dirigeants n'ont donc vocation à couvrir que les dommages économiques purs (actions en comblement de passif, perte de la valeur des actions, manquement à la réglementation boursière...).

Cette limitation de garantie repose sur le fait que les sinistres exclus sont déjà assurés par l'entreprise elle-même au titre de sa garantie responsabilité civile exploitation ou livraison. Or, dès lors que la victime est indemnisée par l'assureur de l'entreprise, il est peu probable que le dirigeant soit poursuivi sur son patrimoine personnel par la suite.

Ceci est vrai dans la majorité des cas, mais il demeure que l'assureur de l'entreprise peut toujours exercer un recours contre le dirigeant fautif
pour obtenir le remboursement des sommes qu'il aura déboursées. Par ailleurs, si l'assureur de l'entreprise ne couvre pas l'intégralité du dommage subi par les tiers, la charge financière du complément d'indemnité qui serait dû pourra incomber au dirigeant.

Pour en revenir au champ de la garantie des contrats, notons que sont également exclus de la couverture les sinistres liés à la pollution et les sinistres liés à l'obtention d'avantages illicites ou de rémunération non autorisée.

Par ailleurs, les polices d'assurance excluent parfois de la garantie les condamnations prononcées par les juridictions américaines et notamment les « punitives damages » (9), ainsi que les réclamations formulées par les assurés entre eux ou par la société contre ses propres dirigeants.

Ces dernières exclusions peuvent néanmoins être rachetées moyennant paiement d'une prime complémentaire.

Enfin, en marge de la couverture de la responsabilité des mandataires, les assureurs proposent de plus en plus souvent la garantie des frais de défense devant les juridictions civiles et répressives. Il peut être surprenant que l'entreprise paie les primes d'assurance qui permettront de couvrir les frais de défense pénale de son dirigeant, notamment lorsque celui-ci a commis un délit au préjudice de la société.

C'est pourquoi certains contrats prévoient le remboursement des frais de défense à l'assureur par le dirigeant qui serait reconnu coupable.

L'assurance est donc un outil de protection, mais celui-ci n'est pas absolu. En effet, les assureurs n'ont pas pour objectif d'offrir aux dirigeants une garantie complète qui leur permettrait de se prémunir contre tout risque d'engager leur patrimoine personnel. Pour certains, un dirigeant doit être responsable pour être compétent. De plus, et de façon plus pragmatique, ces risques ne seraient pas économiquement rentables, et ce notamment en raison du faible montant des primes actuellement proposées sur le marché. Pour être en mesure de garantir le risque de façon plus complète, il faudrait augmenter considérablement le montant des primes. Or, les entreprises ne semblent actuellement pas forcément disposées à payer des montants de primes plus élevés pour leurs dirigeants.

### Le risque réglementaire

Un mandataire social pourrait-il se voir reprocher une « faute de gestion » s'il n'a pas anticipé une nouvelle réglementation don l'application serait fatale à l'activité de son entreprise? Une telle responsabilité ne figure pas dans le droit français. Face à la condamnation de certaines filières dont l'actualité nous donne l'exemple (abats de bœuf, farines animales...), il convient néanmoins de s'interroger sur la pertinence de la veille, d'un observatoire des risques-produits, qui auraient peut-être permis d'anticiper ces réglementations et d'orienter ces secteurs vers des produits de substitution.

### Le risque réglementaire est de plus en plus difficile

Les sociétés industrielles sont aujourd'hui soumises à un nombre croissant de réglementations et de normes techniques. Ces normes et réglementations ont une importance financière et stratégique décisive: en effet, tout changement de ces normes peut avoir des conséquences lourdes:

- il peut générer un coût important de mise aux normes des installations, c'est particulièrement le cas en environnement;
- il décide de la pertinence des investissements portant sur des technologies dont la durée d'amortissement est parfois longue;
- il décide aussi de la pertinence des investissements portant sur des sites industriels ou des sociétés.

Plus encore, la réglementation liée au produit peut être stratégique :

- certains produis jusqu'alors d'usage courant peuvent être plus ou moins brutalement interdits ou leur usage alourdi par des précautions coûteuses;
- au fur et à mesure que l'on remonte dans la chaîne des fournisseurs, c'est le produit lui-même et

non plus un de ses composants qui peut être interdit. On peut à cet égard citer le cas des abats de bœuf, mais soulignons aussi que l'amiante a fait l'objet de ce type d'interdiction, et que chaque jour de nouveaux produits comme le PVC ou le chrome hexavalent font l'objet de restrictions d'utilisation dans les produits (voir les projets de directives équipements électroniques [10] et la directive sur les véhicules hors d'usage [11]).

Il va donc sans dire que la veille réglementaire est de plus en plus indispensable, en ce qu'elle permet d'anticiper les modifications de la réglementation, et donne le temps de s'adapter en développant de nouvelles stratégies industrielles ou des alternatives technologiques.

Elle donne aussi les moyens de communiquer avec les pouvoirs publics sur des aspects désormais stratégiques de l'activité des industries.

La veille réglementaire est compliquée par la multiplication des sources et sa liaison avec l'actualité. En effet, outre les niveaux national et communautaire d'édiction des réglementations, il faut considérer les niveaux normatifs français (Afnor), communautaire (CEN) ou international (ISO). Les administrations françaises sont nombreuses à intervenir dans l'élaboration des décrets et arrêtés. Les organes de consultation ou de décision impliqués au niveau communautaire ne sont pas moins nombreux.

En outre, si les recherches scientifiques forment la part la plus importante du fondement de telles décisions de restriction, les récents scandales liés à l'environnement et plus encore à la sécurité alimentaire peuvent précipiter certaines mesures. L'opinion publique est très sensible à l'information et à la désinformation, et certains organismes se font un jeu de détourner l'expression publique (les forums de discussion sur Internet, par exemple) pour amplifier certaines opinions qui nuiront durablement à l'image et la pérennité de l'entreprise.

Les pouvoirs publics n'ont pas toujours le choix

Les pouvoirs publics n'ont pas toujours le choix de la temporisation. Du reste, le droit communautaire ne leur en laisse plus le choix. Là où la norme précise est difficile à élaborer du fait du caractère collégial des décisions, les grands principes sont progressivement affirmés en renfort de certaines orientations, et la lente et difficilement prévisible maturation du droit mou (« soft law » en anglais) n'est pas le moindre souci des directions stratégiques et juridiques des industries.

### Le principe de précaution tend à responsabiliser le producteur même en l'absence de réglementation.

La tendance du droit communataire est à l'établissement d'un contexte global de responsabilisation de tous les acteurs, industries, administrations, consommateurs, en parallèle à une déréglementation. Toutefois, il faut reconnaître que les producteurs sont largement destinataires de la responsabilisation induite par les grands principes de droit de l'environnement, comme le principe du pollueur payeur, le principe de précaution, qui fondent désormais la définition des politiques d'environnement.

C'est ainsi que le droit communautaire leur fait supporter le coût social de réparation des conséquences, comme c'est le cas pour les produits défectueux. Le plus souvent, il s'agira d'assumer l'élimination des produits hors d'usage. Il s'agit de plus en plus d'une responsabilité objective, établie en l'absence de violation d'obligation réglementaire, ou de négligence : ainsi, les producteurs de véhicules n'avaient pas jusqu'ici d'obligation de concevoir des produits facilement démontables ou recyclables; ils seront pourtant tenus, en vertu de la



Thierry Raes

Associé chez PriewaterhouseCoopers, Thierry Raes est responsable au niveau mondial du département développement durable.



### Nicolas Boudeville

Nicolas Boudeville est directeur chez PricewaterhouseCoopers au sein du département développement durable.



Sidonie Blanchard

Sidonie Blanchard est chargée de mission au sein du département développement durable de PricewaterhouseCoopers.

### L'Art de la Gestion des Risques

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de la Gestion des Risques (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque semaine, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

 $Tarif \ France: 120 \ francs\ TTC\ par\ collection,\ port\ inclus,\\ (envoi\ CEE+100\ francs\ frais\ de\ port,\ soit\ 220\ francs\ TTC).$ 

Je désire une facture acquittée : NOM :	OUI Prénom :	NON	
Adresse d'expédition :			
Code postal :	. Ville :		

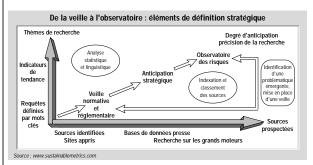
- ATTENTION Date limite de commande : 31 décembre 2000 -

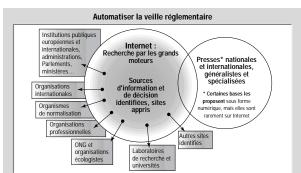
récente directive sur les VHU, d'assumer le coût d'élimination des véhicules mis en circulation avant la directive

La responsabilité étendue du producteur (EPR) met aussi à la charge de celui-ci une obligation de prévention, donc de prospective, sur les usages de ses produits, la fin de vie de ces produits, la nocivité qui peut être développée par eux.

Les responsabilités existeront donc en l'absence

Les responsabilités existeront donc en l'absence de réglementation. Quelles seront les sanctions de ces responsabilités ? Il est bien difficile de le dire. Pourtant, l'actualité de la responsabilité environne-





mentale ne laisse guère de doute quant à la tendance à la sévérisation du droit de l'environnement. Qu'on en juge : la Commission européenne a publié un Livre blanc de la responsabilité civile environnementale au mois de février ; le Conseil et le Parlement européens travaillent à une décision-cadre pour l'harmonisation du droit pénal en matière de lutte contre les infractions au détriment de l'environnement. De son côté, le ministère français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a publié en avril 2000 un rapport sévère sur le dispositif juridique et financier relatif aux sites et sols pollués. Du reste, le principe du pollueur payeur, qui n'était au départ qu'un principé économique d'allocation des coûts, est de plus en plus souvent cité en fondement d'une responsabilité environnementale objective.

Cette tendance amènera-t-elle à sanctionner le diri-

### Cette tendance amènera-t-elle à sanctionner le dirigeant pour n'avoir pas prévu les évolutions de la réglementation?

L'étendue des responsabilités de l'entreprise est donc, dans le domaine réglementaire, on le voit, très vaguement définie, quoique en extension certaine. La veille réglementaire ne suffit plus à prévoir cette évolution, et la seule certitude du chef d'entreprise est la nécessité de l'anticipation et de la prospective, de l'observatoire des risques, et ce en préalable à la définition de ses stratégies. Les entreprises l'ont bien compris, qui abandonnent peu à peu la logique de l'assurance pour ménager une place à la gestion des risques, dont la veille fait partie. De même que le producteur, devant l'administration et la société civile, le dirigeant est de plus en plus responsable, on l'a vu plus haut.

L'anticipation est devenue partie intégrante de la

fonction managériale. Par extension et par comparaison avec les pays anglo-saxons, les dirigeants devont-ils assumer dans les prochaines années la responsabilité de nouveaux risques, tels que l'anticipation et le risque réglementaire? En tout état de cause, les actionnaires institutionnels, les banques, les financiers, les agences de notation veillent aussi les industries et le degré d'anticipation du management fait partie de leurs critères d'appréciation.

(1) Source: Annuaire statistique de la justice, éd. 2000, La Documentation française.

(2) « Le Monde ». 31 décembre 1999.

(3) Cour d'appel de Rennes, 19 septembre 2000. (4) Chambre criminelle de la Cour de cassation, 11 mars 1993.

(5) Pascal Diener, « Ethique et droit des affaires », Recueil Dalloz Sirey 1993, 3° cahier.

(6) Repris par Pierre Lascoumes, « Noir, gris, blanc, les contrastes de la criminalité économique », « Les Cahiers de la sécurité intérieure », numéro 36, 1999.

(7) Publiée en 1982, citée par Pierre Lascoumes,

(8) Gilles Amede-Manesme, « Gazette du Palais », 1995 (2º semestre), 1306.

(9) Il s'agit des indemnités accordées en plus des dommages et intérêts. Elles ne sont pas prononcées en vue de réparer un préjudice, mais de punir une faute. Ces indemnités ne peuvent pas être prononcées par une juridiction française.

(10) Propositions directives sur les équipements électriques et électroniques : COM (2000) 347 final.

(11) Directive 2000/53/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 septembre 2000 relative aux véhicules hors d'usage.

### Résumé

Entreprendre, produire, commercialiser, diriger, autant de sources de mise en cause des responsabilités pénales et civiles des dirigeants, renforcées par l'émergence de nouveaux risques environnementaux, réglementaires. La gestion des risques est devenue partie intégrante de la fonction managériale. Dans ce contexte, il apparaît que le dirigeant doit anticiper le risque auquel il est lui-même exposé du fait de ses fonctions: les cas de responsabilité pénale des dirigeants se multiplient, leur responsabilité civile évolue aussi. Pour cela, ils peuvent utiliser l'outil juridique de la délégation de pouvoirs,

mettre en place des chartes d'éthique ou des codes de déontologie, instituer une veille réglementaire ou encore envisager un mode de couverture externe par l'assurance de responsabilité. Si ces outils ne permettent pas de parvenir au risque zéro, ils ont vocation à le limiter. Ce risque ne se limite pas au seul dirigeant, il est susceptible d'avoir des répercussions sur l'entreprise elle-même, tant en termes financiers que, plus largement, sur sa réputation. Or, l'exigence éthique fait désommais partie intégrante de la gestion prévisionnelle et compétitive de l'entreprise.



Pollution, atteinte à la réputation, contamination, ... Chaque jour, les entreprises sont de plus en plus exposées et les sanctions de plus en plus lourdes.

Intégrer la maîtrise de risque dans la stratégie de l'entreprise est tout simplement une question de responsabilité.

Contacts : Laurence Baillif : 01 44 15 50 40 - Gilles Proust : 01 44 15 06 64 e-mail : zurich.consulting@zurich.com



## Les principes fondamentaux de la gestion de crise

Des mécanismes de détection des signes avant-coureurs de crises permettent aux entreprises de se préparer à leur éventualité. Les crises provoquées par l'homme entrent dans un cadre type qui offre aux dirigeants la possibilité de mesurer leur capacité à les gérer.

endant plus de vingt ans, mes collègues et moi-même avons étudié un large éventail de crises provoquées par l'homme. Nous avons remarqué qu'il y avait un cadre général que l'on pouvait utiliser pour gérer les crises graves. Nous avons aussi constaté que, faute d'en comprendre tous les principes afin de les utiliser pour se préparer à son éventualité, les entreprises ne pouvaient développer les capacités nécessaires pour survivre à une crise de grande ampleur.

Notre cadre est composé de quatre éléments : les types de crise, les mécanismes de crise, les systèmes de crise et les parties prenantes. Tous ces éléments doivent être appréhendés avant, pendant et après la crise. En fait, ce cadre est la conjugaison des « meilleures pratiques » et il forme un repère par rapport auquel toutes les sociétés peuvent mesurer leurs capacités à gérer les crises.

### Plusieurs familles

Les crises se divisent en catégories ou « familles ». S'il existe des différences significatives entre toutes ces familles, on constate parallèlement de fortes ressemblances entre les crises à l'intérieur de chaque famille. On distingue, par exemple, les crises naturelles (catastrophes), économiques, physiques, psychotiques, ou encore les crises liées à l'information, la réputation ou les ressources humaines.

Peu nombreuses sont les entreprises qui envisagent et planifient un éventail de crises suffisamment large dans plusieurs familles. La majorité d'entre elles – si toutefois on peut dire qu'elles gèrent les crises – se préparent essentiellement aux catastrophes naturelles. Cecì s'explique non seulement par le fait que l'on enregistre constamment de telles catastrophes, mais aussi parce que que celles-ci frappent toutes les entreprises de la même manière. Par conséquent, elles apparaissent moins menacantes pour la « conscience collective » qui règne dans l'entreprise.

Prenons l'exemple des tremblements de terre qui constituent un danger pour toutes les entreprises établies dans la région de Los Angeles. On peut certainement réduire leurs effets dévastateurs par une meilleure réglementation de la construction. Mais, comme il est impossible de prévoir et d'empêcher ce genre de catastrophe, le fait qu'un tremblement de terre survienne suscite moins de reproches de la part du public que d'autres types de crise. La violence sur le lieu de travail, par exemple, est une crise qui exige de la vigilance et l'intervention humaine pour calmer les tensions.

Quand une société va au-delà de la planification des catastrophes naturelles, elle s'intéresse généralement aux « crises principales » dans son secteur d'activité. Ainsi, dans l'industrie chimique, les entreprises se préparent aux déversements toxiques et aux incendies car ces risques font partie de leur univers quotidien. De la même manière, on n'a pas besoin d'encourager les sociétés de restauration rapide à établir des procédures pour éviter la contamination des aliments puisque celles-ci sont normales dans leur secteur d'activité.

En revanche, il faut constamment inciter les entreprises à se préparer aux crises qui dépassent leur univers immédiat. Les études sur la gestion des situations de crise montrent qu'à quelques exceptions près, tous les types de crise peuvent se produire dans toutes les entreprises indépendamment de leur secteur d'activité. La seule chose que l'on ne peut

pas prévoir est la forme exacte que prendra la crise.
Prenons un exemple. En 1990, Larousse, le plus grand éditeur mondial de dictionnaires en langue française, a dû rappeler 180.000 volumes de son «Petit Larousse » en couleurs à cause d'une légende sous la photo de deux champignons qui qualifiait d'« inoffensif » le champignon mortel et vice-versa.
Personne n'a pu savoir à cette époque s'il s'agissait d'une simple erreur humaine ou d'une mauvaise intention. Quoi qu'il en soit, comme l'erreur pouvait

IAN I. MITROF

porter un grave préjudice aux consommateurs de champignons, elle constituait une crise non moins grave pour cet éditeur – d'autant plus qu'elle était imprévisible et que Larousse n'avait donc aucun plan préétabli pour la gérer.

Les organisations les mieux préparées aux crises sont celles qui possèdent un plan pour chaque catégorie de crise. Pourquoi ? Parce que tout type de crise, quel qu'il soit, peut déclencher un autre type de crise et à son tour en résulter. En d'autres termes, il peut en être à la fois la cause et l'effet. Les sociétés les mieux préparées n'étudient pas les crises de façon isolée, mais essaient d'envisager chacune d'elles en l'aison avec toutes les autres dans un système global. Paradoxalement, elles ne se préoccupent pas des détails des plans de gestion des crises. Elles se concentrent essentiellement sur le développement de leurs capacités à les mettre en œuvre. Quel serait, en effet, l'intérêt d'avoir le meilleur plan un onde si l'on est incapable de l'exécuter ?

Les études montrent qu'il y a un petit nombre de mécanismes extrêmement importants pour répondre à une crise avant, pendant et après sa survenance. Le fait qu'ils interviennent à tous les stades suffit à prouver que gérer une crise ne se limite pas à réagir a posteriori. La gestion de crise ne peut être efficace que si elle fait preuve d'initiative. La meilleure façon de gérer une crise est de s'y préparer avant. Après, il est déjà trop tard. Ces mécanismes permettent aux entreprises de pressentir et d'anticiper les calamités, d'y répondre, de les contenir, d'en tirer des enseignements et de développer de nouvelles procédures organisationnelles efficaces. Les crises dues à l'homme peuvent être identifiées par toute une série de signes avant-coureurs, bien avant qu'elles ne se produisent. Quand on arrive à les intercepter et à agir en amont, on peut éviter les problèmes.

### Détecter les signes

Il est donc nécessaire de mettre en place des « mécanismes de détection des signes » avant que l'imminence de la crise ne les empêche de fonctionner. L'augmentation de l'absentéisme ou la multiplication des graffitis sur les murs des usines, par exemple, traduisent une certaine agitation sociale et une violence latente sur le lieu de travail ; une hausse brutale du taux d'accidents du travail est souvent le signe d'une explosion industrielle imminente. De plus, faute de repérer ces signes, l'entreprise renforce non seulement l'éventualité de la crise, mais diminue aussi ses chances de la maîtriser.

Mais même les meilleurs mécanismes de détection des signes ne peuvent empêcher toutes les crises. Par conséquent, l'un des aspects les plus importants de la gestion de crise est d'endiguer les dommages pour éviter que les effets indésirables ne se propagent et n'atteignent les parties de l'entreprise encore indemnes. Deux mécanismes sont très révélateurs de la raison pour laquelle la majorité des programmes de gestion de crise sont inefficaces: les enseignements tirés des crises et la révision des systèmes et mécanismes pour améliorer leur gestion à l'avenir. En effet, peu d'entreprises effectuent une « autopsie » des crises qu'elles ont subies ou évitées de justesse et, quand elles le font, elles ne la mènent pas correctement et n'en tirent pas les leçons nécessaires. Ces autopsies doivent faire partie intégrante d'un audit de crise portant sur les points forts et les points faibles de l'entreprise par rapport aux quatre facteurs décrits dans cet article.

### Cinq éléments

Il y a cinq éléments fondamentaux qui permettent de comprendre une entreprise, aussi complexe soit-elle : la technologie, l'organisation, les facteurs humains, la culture et la psychologie des dirigeants. Les entreprises modernes fonctionnent à l'aide

Les entreprises modernes fonctionnent à l'aide de toute une diversité de technologies sophistiquées, depuis les ordinateurs traitant l'information jusqu'aux unités et processus fabriquant les produits. Même le secteur tertiaire emploie des technologies avancées. Cependant, la technologie est gérée par des êtres humains, sujets à l'erreur. Qu'on l'admette ou pas, les hommes sont soumis à la fatigue, au stress et à l'irritabilité. Autant de facteurs à l'origine d'erreurs volontaires ou non. Le secteur des facteurs humains a, justement, pour objectif d'évaluer les causes des erreurs humaines et de rechercher des systèmes qui réduisent, voire éliminent, les effets de ces erreurs. Prenez le cockpit d'un avion, par exemple. Pour un non-ini-tié, c'est un univers qui le laisse complètement désarmé. Les commandes sont tellement surprenantes et elles sont placées de telle facon qu'un amateur serait bien incapable de les comprendre et encore plus de les utiliser. Mais les ingénieurs qui étudient les facteurs humains ont analysé le processus de pilotage et les commandes de l'avion et les ont agencées de façon à minimiser le risque d'erreur catastrophique de la part des pilotes qui travaillent souvent dans des conditions stressantes. De plus, des heures de formation sont également exigées pour que rien ne soit laissé au hasard dans le pilotage de l'appareil. Ces considérations sont tout aussi importantes, si ce n'est plus, dans les usines chimiques ou nucléaires, sans oublier les blocs opératoires.

La technologie induit aussi différents types d'erreur quand elle est intégrée à une organisation complexe, d'abord parce que les communications doivent franchir de nombreux échelons et aussi parce que les systèmes de récompense favorisent certains types de comportement et essaient d'en éliminer d'autres. Ce sont tous ces facteurs qui font que l'information atteindra ou non la bonne personne en temps voulu pour prendre les décisions qui s'imposent.

### Les parties prenantes

Les principaux facteurs déterminants dans le succès de la gestion de crise sont la culture d'entreprise et la psychologie des dirigeants. L'équipe qui opérera le mieux sera celle qui ne se voilera pas la face et ne tombera pas dans la grandiloquence. En revanche, une équipe qui fonctionne mal non seulement n'arrivera pas à gérer efficacement la crise, mais elle la provoquera et intensifiera ses paramètres les plus dangereux, prolongeant ainsi sa durée

L'un des premiers résultats – et l'un des plus importants – révélés par les études sur la gestion de crise est que les entreprises, à l'instar des êtres humains, recourent à des mécanismes de défense freudiens pour nier leur vulnérabilité dans les reises graves. De tels mécanismes expliquent les faibles niveaux d'investissement dans les ressources et la planification exigées pour gérer ces roises. On ne peut d'ailleurs gérer correctement une crise sans la présence de tous les organismes, institutions et personnes internes et externes, qui doivent coopérer avec les dirigeants, mettre en œuvre des programmes de préparation ou d'entraînement et partager les plans. Ces parties prenantes peuvent inclure le personnel, la police, la Croix-Rouge, les pompiers et toute autre entité susceptible d'être appelée à la rescousse. Si une entreprise veut avoir les capacités nécessaires pour gérer une crise, elle doit entretenir des relations avec les principales parties prenantes.

La meilleure solution de gestion de crise est celle qui conjugue la gestion de la qualité totale, la protection de l'environnement et d'autres formes de gestion des risques. La gestion de crise est vouée à l'échec si elle est considérée comme un programme séparé et indépendant supplémentaire. Elle doit faire partie intégrante de l'entreprise et être conçue et mise en œuvre systématiquement, faute de quoi elle deviendra un élément du problème et non de la solution. •



Ian I. Mitroff

Ian I. Mitroff est professeur d'économie d'entreprise à la Marshall School of Business (université de Californie). Ses recherches portent sur la gestion de crise, la réflexion stratégique et l'état d'esprit sur le lieu de travail.

### Résumé

La gestion de crise revêt des aspects différents, tous reliés entre eux, que les entreprises doi-vent maîtriser si elles veulent éviter les pires conséquences issues des catastrophes. L'auteur présente un cadre permettant de gérer les crises provoquées par l'homme, qui s'articule autour de quatre axes: les types de crise que l'entreprise doit examiner systématiquement en vue de s'y préparer; les mécanismes de crise qui signalent les dangers avant qu'ils ne se produisent; les systèmes de crise qui minimisent les problèmes engendrés par la complexité organisationnelle ou technologique; et les parties pre-nantes comme le personnel, les services d'urgence et les orga-nismes publics qui vont aider l'entreprise à anticiper les problèmes en cas de crise.



### L'Approche intégrale:

que vous soyez Directeur Commercial, des Ressources Humaines ou de la Communication..., Responsable du Marketing, des Achats ou des Systèmes d'Information..., en vous apportant les solutions de communication adaptées à vos enjeux et à vos besoins spécifiques, France Télécom favorise la performance de vos équipes et la compétitivité de toute votre entreprise.

Efrance telecom
bienvenue dans la vie.com