

Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque

The role of the stakeholder in integrated risk management: towards a new dimensioning of risk

SAIDA AMANSOU

Professeur Habilitée ; Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence
Marketing (LARGAIM)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Université Mohammed 1^{er} - Oujda

E-MAIL : amansousaida@gmail.com

Date de soumission : 11/02/2019

Date d'acceptation : 19/03/2019

Pour citer cet article :

AMANSOU S. (2019) « Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 932- 956

Résumé

La gestion des risques selon l'approche fonctionnelle gère chaque risque au niveau même où il est détecté. Les critères retenus pour sa mesure sont la probabilité d'occurrence et la gravité. Toutefois, ce mode de gestion s'est heurté à des limites et a été dépassé par la **gestion intégrée des risques**. Nous défendons dans ce travail, l'idée que l'acteur est au centre de la gestion intégrée des risques en jouant un rôle dans son alignement à la stratégie et dans la mise en œuvre de l'approche systémique. Cela nous amène à réfléchir au redimensionnement du risque. Certes, la probabilité d'occurrence et la gravité sont sine qua non à la mesure du risque. Or, la détection du risque relève aussi de l'acteur. Ainsi, avant de mesurer le risque, il est important de prendre en considération **l'acteur** qui l'a détecté, le lieu et le moment de sa détection.

Concepts clés : Gestion intégrée des risques, approche systémique, acteur, intégration, mesure.

Abstract

According to the functionalist approach, risk management is about managing each risk at the level at which it was detected. Occurrence probability and severity are retained as criteria of risk measurement. However, this mode of management is limited and seems to be outdated by the integrated risk management. In the present paper, we defend the idea that the stakeholder is at the center of the integrated risk management. It plays a role in aligning risk management with strategy, and in the implementation of the systemic approach. This leads us to reflect on re-dimensioning risks. Certainly, the probability of occurrence and severity are sine qua non for measurement of risk. Nevertheless, risk detection has to do with the stakeholder as well. Thereby, prior to measuring risks, it is important to take into consideration the stakeholder who has detected the risk in addition to where and when the detection has taken place.

Keywords : Integrated risk management, systemic approach , stakeholder, integration, measurement

Introduction

L'entreprise évolue en permanence dans un univers de risque, le plus souvent complexe, dynamique et hostile. Pour y faire face, un grand nombre d'outils d'évaluation des risques et de facilitation de leur couverture ont été développés.

L'entreprise est confrontée à un univers de risques très diversifié qualifié de 'machine à risques'. « Quel que soit sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, Cela l'amène à intégrer à des degrés divers, la gestion des risques dans sa réflexion stratégique, organisationnelle ou opérationnelle, voire même à construire ses réflexions autour de cette dernière» (Barthélémy, 2002). Il est donc indispensable selon lui qu'elle mène une démarche systématisée de diagnostic et de traitement global et cohérent de ses risques.

En effet, confrontée à la complexité, à l'incertitude, au dynamisme et à la turbulence, la gestion des risques doit s'orienter vers des approches qui lui permettent d'intégrer les principes de transversalité, de flexibilité et de savoir collectif. **Kessler (2001)** insiste ainsi sur l'importance de la notion de changement dans la gestion des risques. Selon cet auteur, le changement de l'univers des risques suppose également un changement dans la façon de les gérer.

L'évolution de l'environnement a donné naissance à une évolution des modes de gestion de l'entreprise, y compris ceux relatifs à la gestion des risques. En effet, cette dernière, qui reposait sur un fractionnement des risques, a été remise en cause en faveur d'un nouveau concept. C'est ainsi que le concept de gestion intégrée des risques s'est développé. Celui-ci constitue le résultat de l'évolution de l'approche « traditionnelle » qui traite la gestion des risques dans son aspect fonctionnel. Il est à noter toutefois, que ces deux approches ne sont pas antinomiques, mais plutôt complémentaires. Dans le sens où la gestion des risques dans son aspect fonctionnel constitue un élément incontournable pour la gestion intégrée des risques. Celle-ci de son côté doit se baser sur les résultats du premier mode qui lui reste tributaire.

Toutefois, l'approche systémique dont les clés de succès sont, entre autre, la coordination et la communication, repose sur l'acteur. De ce fait, nous défendons dans ce travail, l'idée que l'acteur est au centre de la gestion intégrée des risques. Un risque non identifié ne pourra jamais être géré et/ou maîtrisé (Rannane & Talbi, 2019). Cette identification se fait par l'acteur. Ce dernier joue également un rôle important dans l'alignement de la gestion des risques à la stratégie et dans la mise en œuvre de l'approche systémique. Cela nous amène à réfléchir sur le redimensionnement du risque. Notre problématique est la suivante : **Jusqu'à quelle mesure le redimensionnement du risque nécessite l'intégration de l'acteur dans la gestion intégrée des risques ?** Certes, les deux dimensions reconnues par la littérature du risque, à savoir la

probabilité d'occurrence et la gravité sont sine qua non pour sa mesure. Or, la détection du risque relève de l'acteur. Ainsi, avant de passer à la mesure quantitative du risque, il est important à notre avis, de prendre en considération **l'acteur** qui a détecté le risque, le lieu où il a été détecté, et le moment de sa détection. Ce fut l'objectif de cet article.

Pour développer nos propos, nous allons d'abord définir les concepts du risque et de gestion des risques. Ensuite, nous allons argumenter la nécessité d'une gestion intégrée des risques tout en identifiant ses piliers fondamentaux et ses niveaux d'intégrations et enfin nous allons proposer un redimensionnement du risque en intégrant l'acteur comme facteur essentiel.

1. Revue de littérature

1.1. Concepts de risque et de gestion des risques

Barthélemy (2002) définit le risque comme "une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit". Le risque représente est fonction de la probabilité (hasard, possibilité) qu'un événement défavorable ou non voulu se produise ; et la gravité ou l'ampleur des conséquences de cet événement. Demeestère et Lorino (2000) le définissent comme une non atteinte d'un objectif et sa cause comme un facteur pouvant peser sur la non réalisation d'un objectif.

J. Pignault et J. Magne(2014) de leur côté considèrent qu'un risque se compose d'une situation redoutée (danger), d'une situation espérée (souhait), d'une cible (dont la situation sera impactée, améliorée ou dégradée, d'un déclencheur (ou cause), qui va lancer la dynamique de changement ou d'évolution, et d'éléments interactifs qui amènent, favorisent ou empêchent l'évolution de la situation initiale vers l'une des deux alternatives : redoutée ou espéré ».

Toutefois, selon Marchesnay et Rudel (1985), « il n'existe à l'évidence pas un « risque » mais des risques quelle que soit la taille de l'entreprise et la nature de l'activité, surtout lorsqu'on les décortique par grandes fonctions fayoliennes mais nonobstant, il n'existe qu'un risque fondamental : la mort de l'entreprise ».

Le risque selon B. C. Stahl et al. (2003) n'est pas absolu mais local et particulier. Autrement dit chaque risque est spécifique au contexte dans lequel il a été soulevé. Il est défini par la situation même et accepté par les parties prenantes de cette situation. Dans ce sens F. Cordel (2013) explique cette divergence en citant l'exemple du projet de construction d'un barrage, « Pour l'ouvrier travaillant à l'élaboration d'un barrage, le risque est avant tout une question d'intégrité physique (on parlera alors plus de sécurité que de risque). Pour le financier ayant

investi dans ce même barrage, le risque est avant tout exprimé en termes de rentabilité et de volatilité. Pour les ingénieurs qui ont conçu les plans de ce dernier, le risque sera plutôt synonyme d'erreur (de calcul) ».

Nous tenons à noter qu'il y a une tendance à définir le risque comme une construction sociale. A ce propos, nous faisons appel aux travaux de R. Kmiec et C. Roland-Lévy (2014). Le risque en tant que construction sociale repose sur le concept de perception, un concept essentiel à notre avis pour la détection même du risque. En effet, ceci tend à positionner l'individu et le risque dans un cadre social dans lequel intervient un groupe de personnes et où les formes sociale et culturelle ainsi que le système de valeur jouent un rôle important. « L'idée est que les individus ne peuvent jamais être arbitrairement séparés de leur environnement social et culturel ».

Nous retenons de l'ensemble de ces définitions d'une part que le risque a une double connotation : une connotation négative qui soulève la perte probable en cas de réalisation du risque et une connotation positive qui confère au risque, s'il est géré de manière optimale, l'opportunité d'en tirer profit et d'autre part ; le rôle de l'individu en matière de détection de risque. Un risque non détecté par l'acteur ne fera donc pas l'objet de gestion.

Le concept de gestion des risques— risk management— quant à lui est né aux Etats-Unis après la seconde guerre mondiale. Dans le premier ouvrage consacré à ce sujet, Mehr et Hedges (1963) confondaient la gestion des risques au domaine de l'assurance, ce qui entraînait la prise en considération des "risques purs" seulement. «La distinction entre risque purs et risques spéculatifs conduit à considérer que seuls les risques purs c'est-à-dire de perte (downside risks), exogènes et pour lesquels des fréquences stables étaient admises par tous (les risques « assurables » de jadis) relevaient du management des risques ».

Le risk management dans ce cas était présenté comme : " la gestion des risques auxquels il est possible d'appliquer l'organisation, les principes et les techniques du management de l'assurance".

Selon Barthélemy(2002), "gérer ses risques, c'est conduire un processus en trois étapes successives : Identifier les risques, réduire économiquement les risques (la quantification des risques) et financer la gravité résiduelle des risques"

La gestion des risques, telle qu'elle a été défini précédemment, repose sur un fractionnement de l'ensemble des risques courus et encourus par l'entreprise selon la fonction, l'activité et où la tâche auxquelles sont liées, chose qui a été critiquée au niveau de la littérature. En reposant sur un mode cartésien traitant chaque risque de manière isolée, l'approche traditionnelle, qui

consiste à effectuer des choix partiels en une série non intégrée a échoué et les auteurs témoignent de cet échec en s'appuyant sur l'affaire ENRON, la « bulle » Internet, la catastrophe de l'ERIKA, etc...

D'un côté, cette approche apparaît comme une stratégie défensive qui consiste, d'une part, au traitement de chaque risque de manière fonctionnelle et d'autre part, dans la réduction des risques, en les transférant aux assureurs et aux cabinets de conseils pour les traiter. Une telle démarche peut être, selon Barthélemy (2002), dangereuse et onéreuse pour l'entreprise.

Elle peut être dangereuse dans le sens où certains risques échappent au domaine des assurances. Celles-ci ne sont que la compensation d'une perte financière mesurable qui ne vise qu'à remplacer l'entreprise dans la situation où elle se trouvait avant le sinistre, et néglige le caractère dynamique de l'entreprise.

1.2. Pourquoi une gestion intégrée des risques ?

Selon la littérature, la gestion des risques dans son aspect fonctionnel s'est révélée insuffisante, d'où la nécessité d'une gestion transverse qui exploite les synergies existantes entre les risques, lesquelles étaient négligées par le premier mode de gestion. L'objectif de la gestion intégrée des risques est la création de l'harmonie entre les risques. Lawrie, et al. (2003) avancent que le grand problème relatif à la gestion des risques est de répondre à la question du comment mesurer l'ensemble en termes de probabilité, de gravité, de leurs corrélations ainsi que de leurs perceptions. La gestion des risques doit dépasser le seul aspect quantitatif car à lui seul, il peut s'avérer inefficace.

L'argument commun en faveur d'une gestion intégrée des risques de l'entreprise est celui du potentiel qu'une telle gestion présente pour créer de la valeur.

Pour Müller (1999); l'argument principale en faveur d'une telle approche est le critère d'efficacité ou encore le rapport coût / efficacité. En effet, la gestion des risques exige presque toujours des compensations, qui impliquent parfois de comparer les coûts entraînés par la réduction d'un risque particulier avec les avantages que cela rapporte (Meulbroek, 2002). En liant le management des risques à la création de la valeur, Lawrie et al. (2003) lui attribuent de leur côté un rôle important dans la gestion de la performance de l'entreprise.

Les dirigeants doivent ainsi gérer les risques de manière simultanée, recenser les corrélations et interactions entre eux ; éliminer les risques, dont la suppression est la moins coûteuse et qui permet par conséquent de s'emparer d'une valeur positive dans leur activité. Mais, lorsque le

coût de cette élimination est élevé, les managers sont amenés à évaluer si le bénéfice de l'élimination justifie ses coûts.

Une telle analyse nécessite que les managers estiment et comprennent les relations qui peuvent exister entre les risques et leurs impacts sur la valeur de l'entreprise d'où une approche transversale. Cette approche appuie l'idée que le tout est plus que la somme des parties, et donc une approche systémique dans la gestion des risques est primordiale. La somme du tout dans l'entreprise relève du niveau stratégique. La gestion intégrée des risques doit veiller à ce que les risques ne soient pas cantonnés dans leurs gestions au service auquel ils ont été détectés d'où la nécessité d'articuler le local et le global.

1.3. La gestion intégrée des risques : Une approche transversale

La gestion intégrée des risques, est censée transcender la forme traditionnelle d'analyse basée sur la séparabilité des fonctions vers une approche transversale, pour pouvoir remédier aux différentes critiques qui lui ont été adressées.

En effet, Kloman (2003) a décrit les risques comme les touches d'un piano entre lesquelles existe une corrélation qui nécessite une harmonisation d'où la nécessité de transition vers une gestion intégrée de ces risques. La transversalité de ce nouveau mode de gestion des risques repose sur des éléments essentiels : celui d'une approche systémique et celui de l'alignement stratégique de la gestion des risques.

1.3.1. Une vision systémique

La vision systémique repose sur l'idée que "le tout est plus que la somme des parties"; ce qui signifie comme le démontre Morin(1995) qu'il existe des qualités émergentes qui naissent de l'organisation d'un tout, lesquelles peuvent rétroagir. Il ajoute que le tout peut également être moins que la somme des parties car les parties peuvent avoir des qualités qui sont inhibées par l'organisation de l'ensemble.

La gestion intégrée des risques, en se basant sur cette approche, semble remédier à l'insuffisance que peut présenter une approche fonctionnelle. En effet, selon Kervern (1995), "une approche systémique des questions de sécurité serait à mettre en œuvre. Un accident n'est généralement pas dû à une cause unique mais à une conjugaison de facteurs, au nombre desquels entrent aussi bien la compétence des opérateurs que la qualité de l'organigramme, et même la santé de l'entreprise, la concurrence, le choix des brevets, le respect des réglementations".

Ainsi, selon les partisans de l'approche systémique de gestion des risques, l'approche fonctionnelle s'est avérée réductrice du fait que les corrélations et les interrelations entre les risques sont négligées. La gestion de chaque risque de manière isolée constitue un risque en soi, car les corrélations et les compensations qui peuvent exister entre eux seront omises. Si deux risques par exemple s'annulent ou réduisent leurs impacts mutuellement, étant donné l'existence d'une dépendance linéaire inverse, il pourrait être avantageux de les assumer, d'où l'intérêt d'une gestion globale ou encore gestion intégrée du risque (J.G. Bernard et al. 2002).

Recommandant la même vision de la gestion des risques, Geiben et Nasset (1998) avancent que : « c'est en partant de cette approche, grâce à une représentation "systémique" du danger, qu'ils ont essayé de définir une méthode permettant d'intégrer l'ensemble des facteurs des risques inclus dans la sécurité et la sûreté et de déterminer en fonction de chaque item, leurs niveaux de vulnérabilité par rapport à l'organisation étudiée ».

L'approche systémique selon C. Chauvin (2003) consiste à montrer comment les « objectifs fonctionnels » du système sociotechnique sont intégrées et traduits par les opérateurs lors de la prise de décisions. Elle aide aussi à déceler les risques imprévus c'est-à-dire créés par un autre risque et qui ne peuvent pas être détectés lors d'une approche fonctionnelle et à comprendre comment les différentes composantes et actions exercent une influence sur l'ensemble du système.

1.3.2. Un alignement de la gestion des risques à la stratégie

Le deuxième fondement de la gestion intégrée des risques est celui de l'articulation entre le local et le global dans la gestion des risques. Il s'agit d'articuler la gestion stratégique et la gestion opérationnelle en matière de risques, autrement dit aligner la gestion des risques à la stratégie.

Déjà en 1984, Derrouch et en 1987, Paturol et Derrouch insistaient sur la nécessité d'une approche synthétique des risques dans l'entreprise, de l'identification de son risque global, qui devait être géré au niveau stratégique. Diskinson (2001) parle de management du risque d'entreprise. Certes, ce dernier stipule la nécessité d'une approche systémique prenant en considération plusieurs risques en même temps. Mais cette approche ne concerne que les risques pouvant être assurés et les risques financiers.

Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques fait partie selon G. Dionne (2013) du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçu et planifié au plus haut niveau.

La pratique de la gestion globale des risques permet une articulation locale- globale des risques dans une vision stratégique. L'idée fondamentale consiste, selon Moreau (2002), à "considérer les risques comme une variable centrale de la réflexion et de l'action stratégique et opérationnelle". En effet, "l'état de l'art semble se situer à la charnière des pratiques dont l'objectif est d'assurer la protection de la continuité des activités et de celles qui visent à intégrer la gestion des risques dans la gestion stratégique et opérationnelle" (Barthélemy, 2002).

Haimès (2004), de son côté, insiste sur le fait que l'évaluation et le management des risques doivent faire partie intégrante du processus global de prise de décision, qui nécessite une approche systémique et holistique.

D'autres auteurs ont travaillé dans ce même sens d'idée. Il s'agit notamment de Jay et Powers (2002) qui avancent le terme de management global du risque en lui attribuant deux sens : gestion des risques dans le cadre d'une entreprise multinationale et gestion des risques dans le cadre d'un programme cohérent à l'intérieur même de l'entreprise. Dans les deux cas de figure, une articulation du local et du global est préconisée. Kelly (1999) quant à lui, propose des solutions pratiques pour gérer les risques de manière intégrée en sous-tendant la détermination par l'entreprise de ce qu'il a appelé « risque d'entreprise » ou encore « risque globale ».

2. Niveaux d'intégration dans la gestion des risques

Une démarche intégrée demande au gestionnaire de considérer en même temps différents types de risques et de tenir en compte des liens entre eux car ils ne sont pas disjoints.

En effet, les événements sont généralement dépendants les uns des autres et peuvent survenir en même temps. Un risque peut soit aggraver, créer, compenser ou annuler d'autres risques. D'où l'intérêt d'une approche transversale du risque. Ainsi, Cette démarche d'intégration consiste donc à identifier des liens et des interactions entre les risques, les facteurs permettant leur émergence et leur impact (B. A. Aubert et al.2004). Cette prise en compte conjointe de plusieurs risques à la fois et des corrélations possibles entre eux permet de changer, voire d'améliorer les résultats de la gestion des risques dans son mode fonctionnel.

Il est clair que pour comparer deux risques de deux domaines différents, il est nécessaire au moins de se référer à la même définition du risque permettant de le voir de la même manière par ces deux domaines. Il est également primordial d'avoir les mêmes bases de mesures pour ces risques. C'est ainsi que la problématique d'intégration dans la gestion des risques nécessite

une unification des concepts de risque (sa signification, ses composantes et ses déterminants) entre les différents domaines, une intégration des mesures et une glocalisation de la démarche.

Par conséquent, trois types d'intégration sont distingués :

- Intégration au niveau conceptuel ;
- Intégration au niveau des mesures ;
- Intégration sous forme d'articulation du local au global (glocalisation).

Il est à noter toutefois que ces différents niveaux d'intégration sont indissociables et fonctionnent conjointement : une intégration des mesures nécessite une intégration conceptuelle permettant une vision globale et transversale de la démarche.

2.1.Unification des concepts : vers un modèle conceptuel intégrateur

Le concept de gestion intégrée du risque passe d'abord par la réponse à la question suivante : « qu'est-ce que le risque ? ».

L'aspect transdisciplinaire du risque lui confère une signification spécifique d'un domaine à un autre. En effet, une terminologie abondante est utilisée pour représenter les mêmes concepts. De même, une même notion est partagée par plusieurs disciplines / sciences pour représenter plusieurs concepts, situations... ce qui entraîne une incongruité entre les domaines d'analyse et de gestion des risques.

De plus, ce concept est présenté comme un construit qui peut être défini selon Cooper et Schindler (2000) comme une image ou une idée spécifiquement conçue pour une recherche ou pour l'élaboration d'une théorie, mais un construit qui n'est pas directement observable.

Ceci est dû à son caractère subjectif dépendant de la perception même du risque par la personne concernée. De ce fait, l'homogénéisation de la définition des risques à travers les disciplines devient nécessaire. En effet, la gestion intégrée des risques consiste dans la gestion de ces derniers de manière simultanée par plusieurs acteurs assurant des fonctions différentes et dont le langage n'est pas forcément le même.

La gestion intégrée des risques selon Beaurain et al. nécessite un langage commun et simple qui peut être compris par l'ensemble des acteurs de l'entreprise quel que soit leur rang, leur niveau ou leur responsabilité. Or, la notion de risque est un concept complexe et multidimensionnel (Barki et al, 1993.a) qui présente plusieurs significations selon le domaine de référence. En effet, les mêmes termes utilisés pour décrire le risque ne signifient pas nécessairement la même chose d'un domaine à un autre, ce qui nécessite alors de traduire ces différentes définitions en des termes compréhensibles et en un langage simple. Les chercheurs

du CIRANO¹ ont constitué un modèle conceptuel intégrateur répondant à ces préoccupations alors que Pucci (2002) militant pour le même objectif, attribue cette fonction à la théorie sociologique de la traduction.

Cette nécessité de construction d'un modèle unificateur (B. A. Aubert et al. 2004) entre les domaines est accentuée par le besoin de fournir un cadre qui permet d'intégrer l'ensemble des risques courus et encourus par l'entreprise afin de les gérer de manière cohérente et donc de favoriser cet aspect intégrateur de la gestion des risques. Pour les sociologues, le langage spécifique à chaque domaine en matière de risque constitue une entrave à la communication et à l'échange en la matière. Un problème d'acceptation, d'interprétation et de compréhension se pose. Ce problème est accentué davantage par le caractère subjectif du risque.

A ce propos, les sociologues insistent sur la nécessité de la traduction du langage technique utilisé en matière de risque et de leur gestion. La théorie de la traduction qui a été développée par les deux sociologues français - Callon et Latour - et dont la préoccupation majeure est d'analyser l'émergence des faits scientifiques et des réseaux qui les portent, apporte un éclairage sur ce problème.

« La problématique majeure de cette théorie est celle de la diffusion de l'information ou de la connaissance à des acteurs a priori peu intéressés par celle-ci. Cette diffusion ne va pas de soi en raison des propriétés des connaissances (Bollecker, 2003) ». Il s'agit de trouver les moyens pour éviter les risques de non coordination, dans des situations où les informations produites et utilisées localement au sein d'une organisation sont difficiles à diffuser, à être acceptées interprétées correctement et comprises dans un contexte différent.

En effet, face à des divergences de langage et d'intérêts, les acteurs de la théorie de la traduction s'interrogent sur le fait de savoir comment mobiliser les parties prenantes pour les faire participer à l'action collective pour diffuser des énoncés scientifiques. Selon Bollecker (2003) ; Callon suggère en 1999 que la réalisation d'opérations de traduction ou de médiation permet d'atténuer ces divergences. La traduction est définie selon Latour comme « une relation symbolique qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier ». La traduction selon le sociologue Pucci (2002) est un mouvement qui lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables permettant d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes. Cette traduction donne naissance à un langage consenti, compris par l'ensemble de la coalition qui l'utilise. Elle donne donc naissance à des concepts

1 - Le CIRANO est un centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations.

nouveaux qui constituent des entre-définitions qui renvoient à une sorte de dialectique qui s'instaure entre le fait et les acteurs.

A ce propos, des efforts de construction d'un modèle conceptuel intégrateur ont été entamés par un groupe de chercheurs² sur le risque au CIRANO. Ce modèle conceptuel a été réalisé dans le cadre du projet « Développement d'outils de mesure, d'intégration et de gestion du risque »³.

J.LE RAY (2015) parle de référentiel de management du risque qu'il considère comme l'outil essentiel pour l'intégration du management du risque au sein de l'ensemble des fonctions, processus et projets. Il s'agit aussi d'un outil indispensable pour fédérer les systèmes de management autour d'un socle commun : celui de l'acceptabilité. La définition de l'acceptabilité est la première étape de la construction d'un système de management du risque. C'est également une des premières étapes de la construction d'un système de management intégré.

L'objectif de ce modèle conceptuel est d'élaborer une base à partir de laquelle pourra se faire l'échange de méthodes et de mesures entre les domaines s'intéressant au risque. La conception d'un modèle conceptuel d'intégration a pour objectif d'homogénéiser le langage utilisé entre les acteurs en le traduisant en des formes simples et compréhensibles par l'ensemble des acteurs.

En effet, malgré les différentes définitions données aux risques dans divers domaines, la revue de la littérature nous a permis de déceler que le construit du risque comporte des éléments communs à plusieurs domaines. Ainsi, des convergences existent également selon Antoine (2002) pour une intégration des différentes démarches de contrôle en vue d'une gestion plus globale des risques.

2.2.Intégration des mesures

Le caractère transdisciplinaire et complexe du risque influence non seulement ses définitions à travers les divers domaines mais aussi ses outils de mesure qui revêtent un caractère hétérogène. Chaque domaine possède une nomenclature et des processus d'analyse qui lui sont propres (B. A. Aubert et al. 2004). Ainsi l'intégration doit dépasser le seul souci d'unification conceptuel pour chercher les liens et corrélations existants entre les risques, et ce, en utilisant des outils et méthodes de mesures homogènes favorisant cet objectif, d'où la nécessité d'une intégration des mesures. « Celle-ci est essentiellement un processus cherchant à établir des

2 - Ce groupe est constitué de : J. G. Bernard ; B. Aubert ; S. Bourdeau ; E. Clément ; C. Debuissy ; M.J. Dumoulin ; J. F. Gratton ; M. Laberge ; S. Landry ; N. De Marcellis- Warin ; A .Nyemera et I. Peignier.

3 - Ce projet est organisé par le CIRANO à Montréal, Canada.

liens entre les différents domaines qui caractérisent le risque afin d'élaborer une structure qui permet l'analyse globale des risques » (B. A. Aubert et al. 2004).

L'homogénéisation des pratiques de mesures de risques est facilitée par l'unification des concepts et l'homogénéisation du langage utilisé. En effet, L'uniformisation des concepts et terminologies dans le modèle conceptuel d'intégration donne naissance à des grilles d'analyse des différentes mesures des risques (B. A. Aubert et al. 2004). Ceux-ci seront des bases de référence qui faciliteront la comparaison des mesures à partir du niveau d'information qu'elles contiennent et donc de passer au second type d'intégration. L'analyse du risque se fait ainsi en fonction des facteurs qui peuvent l'induire et le transformer en évènement dont l'impact peut être mesuré. Les facteurs de risques appelés également inducteurs de risques selon Demeestère et Lorino (2011) sont à la base de l'analyse.

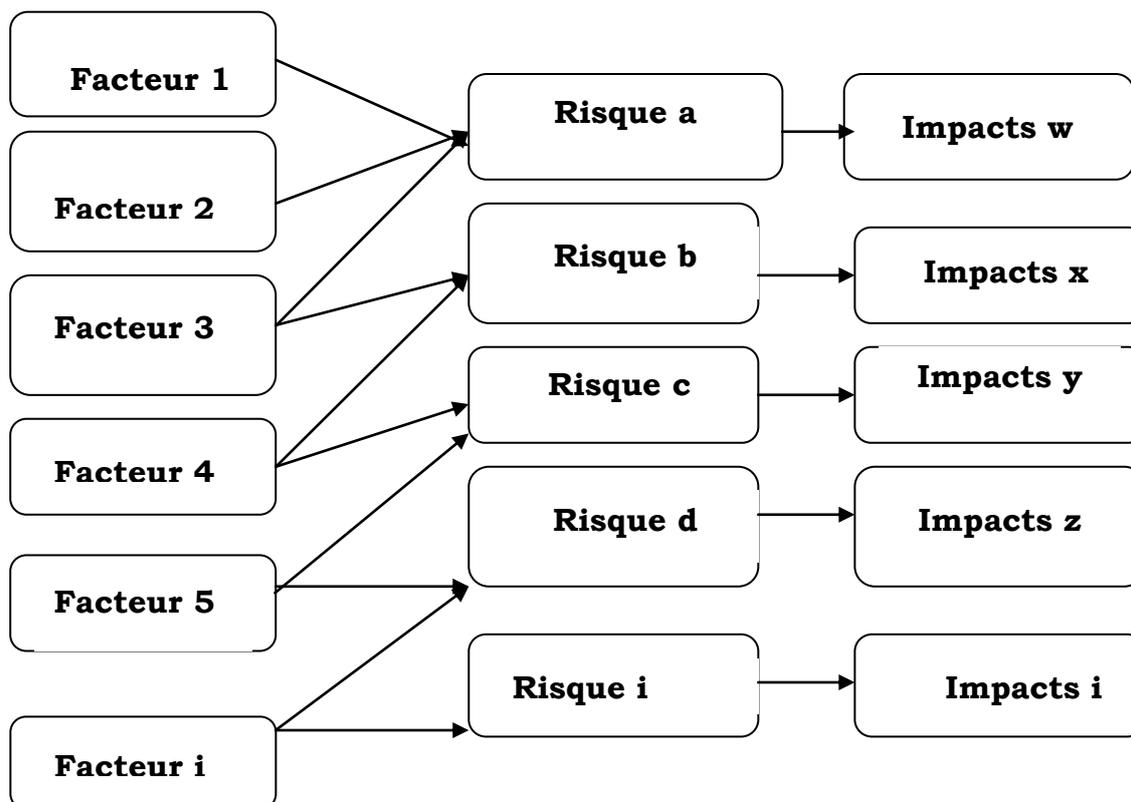
L'intégration des mesures de risque consiste en l'identification des liens et des interactions entre des mesures de risques. Autrement dit, il s'agit de localiser les points d'intersection / interaction et de corrélation entre les différents types de risques ; et en la vérification de la possibilité d'interdisciplinarité de vérifier la possibilité de transfert des outils et méthodes d'un domaine à un autre permettant de mesurer les probabilités d'occurrence des évènements, des distributions d'impact et des fonctions de facteurs de risque.

L'intégration des mesures de risque est fondamentalement une modélisation structurelle des réactions en chaîne, des effets transversaux et des interactions entre les variables internes d'un système c'est-à-dire que les changements des unes affectent les valeurs des autres (B. A. Aubert et al. 2004). La variété des échelles de mesure et d'outils fait en sorte qu'il est difficile de comparer ces risques. Le défi du processus d'intégration est de mener une réflexion pertinente sur les éléments qui composent la mesure des différents risques à intégrer, c'est-à-dire les variables du système et sur les liens et interactions entre elles. Le mécanisme d'intégration consiste à prendre de manière simultanée l'ensemble des variables de risque pour identifier leurs effets croisés.

Le développement de points d'intégration consiste à identifier, pour des mesures compatibles :

- L'occurrence et/ou les impacts d'un évènement qui sont des facteurs de risques pour un autre risque ;
- Les facteurs de risques communs à plusieurs risques.

Figure 1 : Interactions entre facteurs de risques, risques et leurs impacts



Source : Auteur

Ainsi, et comme le montre le schéma ci-dessus, chaque risque peut être modélisé comme un mécanisme qui fait intervenir conjointement différentes variables : les facteurs de risque, l'évènement et les impacts, comme le montre l'exemple de l'évènement a qui est causé par le facteur 1, 2 et 3 et qui peut avoir un impact propre découlant de ces trois facteurs à la fois.

Une telle démarche permet de positionner l'intégration de plusieurs mesures de risque qui est définie comme étant le processus menant à l'établissement de liens et de corrélations entre les mesures de risques élaborées de manière indépendante. Ainsi, l'élaboration des points d'intégration requiert l'identification explicite des éléments communs (événements, facteurs de risque ou impacts) dans les mesures de risque que l'on cherche à intégrer.

Parmi les outils sollicités dans ce cadre, le diagramme d'influence est une structure permettant de modéliser un ensemble de phénomènes qui possèdent entre eux certaines relations, certains liens d'influences. Selon Aubert et al (2004), le diagramme d'influence s'avère un outil adéquat pour faire face à la problématique d'intégration. Il peut être utile selon Bourdeau et Clément (2004) lors de l'établissement des liens d'influence entre des facteurs de risque et lors de

l'établissement des liens d'influence entre les facteurs de risque et des événements associées à différents domaines, entre les différents facteurs de risque ainsi qu'entre les décisions et leurs effets sur les facteurs de risque d'une situation. Ainsi, il permet d'établir les liens d'influence entre les facteurs de risque et des événements modélisés par des probabilités subjectives et d'identifier les corrélations pouvant exister entre différents facteurs de risques.

2.3. La glocalisation de la gestion des risques : une articulation local / global

Le troisième type d'intégration est celui qu'on a appelé la « glocalisation⁴ » de la gestion des risques. Autrement dit, celle-ci ne doit pas être cantonnée au niveau opérationnel seulement dans la fonction financière ou commerciale par exemple mais doit être intégrée dans une vision globale de l'entreprise. D'ailleurs, pour pouvoir soulever les interactions entre les risques, ils doivent être gérés de manière simultanée. Cela sera insuffisant si une perspective d'intégration n'a pas été prise en considération dans la gestion stratégique de l'entreprise. En effet selon B. Munier (2003), la récente succession d'évènements tragiques comme le naufrage de l'ERIKA ou l'accident du pôle chimique de Toulouse, mais aussi de déboires économiques tels que l'éclatement de la bulle Internet ou les affaires Enron et Worldcom, a rendu obsolète cette approche classique du management des risques. Celui-ci n'est plus retreint à des choix en séries de décisions partielles, mais il est devenu une politique totalement intégrée à la stratégie de l'entreprise. Meulbroek (2002) de sa part, avance que la gestion intégrée des risques est par nature stratégique plutôt que tactique.

Ainsi, du point de vue de sa mise en œuvre globale, une politique de gestion des risques doit être alignée au niveau le plus élevé de l'organisation pour pouvoir être complète et légitime. En effet, les approches globales qui visent à identifier les risques à l'échelle de l'entreprise, à mesurer financièrement l'ensemble des risques, à prendre en compte cette mesure du risque dans l'appréciation des performances des activités et à mettre en place des processus de suivi des risques intégrés à la gestion des opérations vont de pair avec une intégration de la gestion des risques dans la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise. L'alignement de la gestion des risques à la stratégie nécessite en revanche un couplage du technique et du social et la prise en considération du long terme c'est-à-dire d'avoir une vision globale. Or, selon Munier (2003), la difficulté principale que rencontre le processus de décision au niveau de l'entreprise est celle de la coordination :

⁴ - On a emprunté ce terme d'Olivier Torres qui l'a utilisé dans le cadre de la mondialisation. Il nous permet de bien exprimer notre propos.

- Au niveau du système de production de l'entreprise, dans la mesure où les risques dépendent des décisions d'ingénieurs et de techniciens mais aussi d'organiseurs au sens de concepteur des postes de travail et de leurs interrelations ;
- Au niveau d'ensemble dans la mesure où les risques dépendent des décisions du Top management ou des stratèges, des ingénieurs et des organisateurs mais aussi des financiers ou risk managers.

D'où la nécessité de la coordination au niveau du management, qui est de première importance car le risque est souvent le résultat d'un danger ignoré. L'élaboration d'une stratégie intégrée passe ainsi par la coordination des activités des diverses entités institutionnelles présentes au sein de l'organisation. L'articulation du local au global dans la gestion des risques nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de l'organisation. En effet, selon Hassid (2005), en avançant le concept de gouvernance des risques, il faut tenir compte de la multitude des parties prenantes intervenant dans la gestion des risques et de leur poids dans cette gestion, les contraignant à collaborer et à coordonner leur action. Selon cet auteur, parler de la gouvernance du risque c'est s'interroger sur la structure des interactions entre les différents acteurs du risque et sur son impact sur le management des risques. Selon Munier (2002), le problème de la gouvernance se trouve au niveau collectif, il illustre ses propos par le schéma suivant :

L'articulation local / global nécessite par conséquent des mécanismes de coordination particuliers qui prennent en considération la rationalité limitée des agents en matière de prise de décision ainsi que les dimensions de l'environnement (incertitude, complexité...). Pucci (2002) parle de « convention » pour expliquer ces mécanismes de coordination, il fait appel à la théorie des conventions. Cette théorie selon Plane (2003) cherche à comprendre comment des individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident des comportements qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence et un certain ajustement des comportements des uns et des autres.

Les fondateurs de cette théorie suggèrent un modèle de relations sociales visant à répondre à la problématique de la coordination des actions individuelles pour comprendre comment se constitue une action collective Plane (2003). « On parlera de conventions pour désigner des systèmes de règles auxquelles les individus font référence lorsqu'ils justifient leurs comportements. Les conventions donnent du sens aux choix personnels (Amblard, M. 2003) ». Pour Plane (2003), le terme de convention provient de « convenir ». Comme ce mot l'indique, il s'agit de permettre de coordonner des intérêts d'acteurs contradictoires relevant de logiques d'actions opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour satisfaire leurs

besoins spécifiques. La convention n'existe pas en tant que telle, elle se manifeste au cours de la mise en œuvre de l'action par des individus qui font partie de l'entreprise, d'un groupe, d'une communauté ou plus généralement d'une organisation (H. Isaac, 1996).

En effet, la gestion des risques repose sur des bases sociologiques et psychosociologiques. Il s'agit d'abord d'une perception et d'une acceptation du risque au niveau individuel, qui doit se transformer par la suite en une possibilité de communication à ce propos avec l'ensemble des acteurs concernés. Des conventions et des mécanismes de coordination doivent être mis en place pour pouvoir rendre possible une vue d'ensemble et donc une gestion intégrée des risques.

3. Nécessité d'un redimensionnement du risque

La gestion intégrée du risque introduit de nouvelles logiques d'interactions et d'échanges qui se basent sur plusieurs concepts telles que la confiance, la traduction et l'action commune. Cette dernière repose sur l'apprentissage et sur les valeurs dépassant la seule logique de la situation et de la position d'acteur acquise dans un système donné. Les valeurs et les codes de croyances, hérités des expériences passées perdurent en tant que témoins des parcours sociaux des acteurs qui débordent la situation d'interaction.

A ce niveau, la théorie de l'action peut nous donner certains enseignements. En effet, celle-ci permet de montrer que la perception du risque dépend de la structure de l'institution dans laquelle les risques se présentent (Pucci, 2002). La référence à la situation est nécessaire dans l'analyse de l'acceptabilité et de la gestion des risques car les actions dans ce cadre se construisent toujours autour de situations variables. La problématique du risque est transversale aux intérêts et aux positionnements des acteurs.

La gestion du risque peut se comprendre comme un système d'interactions dont les références communes doivent se construire autour de l'acceptabilité du risque dans des situations de configurations variables selon les différentes contraintes techniques. D'où le rôle important de l'acteur dans la modélisation du risque. En effet, le noyau dur de la théorie de l'action commune est l'importance accordée aux codes d'interprétations mise en place par les acteurs pour faire face à l'incertitude. Cette théorie a ainsi le mérite d'intégrer les valeurs et la confiance dans la gestion des risques. En effet, les risques, par leur caractère improvisé, imprévisible peuvent affecter tous les éléments, tous les maillons de l'entreprise, et ce sans prendre en compte leur position dans la structure. Or, les réactions des individus seront orientées vers les valeurs et les interprétations partagées.

Or, nous avons remarqué que les définitions relatives aux risques soulèvent seulement sa gravité et sa probabilité d'occurrence, alors qu'elles omettent le fait que la personne même qui le détecte constitue un facteur déterminant. Ceci apparaît plus clairement quand on passe d'un niveau de gestion local à un niveau de gestion global, autrement dit, lorsque l'on passe de la gestion fractionnée des risques à la gestion intégrée des risques. Ce qui implique un nouveau dimensionnement qui diffère du dimensionnement traditionnel formulé en termes de gravité et de probabilité d'occurrence.

3.1. Proposition d'un tri-dimensionnement du risque

En faisant appel aux travaux de G. Y. Kervern (1995) sur la science du danger, nous pensons qu'un tri-dimensionnement de la notion de risque est possible, voire nécessaire. Ainsi, nous distinguons trois dimensions du risque :

- Dimension acteur(s) : l'acteur joue un rôle déterminant dans la détection du risque. Le risque est d'abord une perception qui dépend de l'individu qui est face à la situation. Donc, le risque dépend de l'acteur qui est censé le détecter ou qui l'a détecté. L'acteur en question peut être une personne ou plusieurs, cela dépend du contexte, de l'expertise et de l'expérience de cet acteur, du système d'information sur lequel il se base dans l'analyse du risque et dans la diffusion de l'information à l'ensemble de l'entreprise. On en revient notamment au postulat du risque en tant que construction sociale, dans la mesure où un risque, même s'il est détecté par une seule personne, est influencé par tout le groupe. Le risque en tant que modèle psychométrique ne dépend que de l'acteur ou de l'individu lui-même, or, nous avons vu que le risque est davantage une construction sociale. Tous les acteurs doivent être pris en considération, d'autant plus qu'une gestion intégrée des risques, dans son approche traditionnelle, nécessite la prise en compte de l'ensemble des acteurs concernés. On note là qu'il s'agit du passage d'un acteur à un réseau d'acteurs/intervenants (ce que P. Lagadec appelle « carte sociale »).

- Dimension temps : la notion de temps constitue un élément déterminant dans la notion du risque. Il s'agit du moment de détection de la probabilité de survenance d'un événement. C'est un élément critique dans la mesure où toute détection de risque précoce laisse suffisamment de temps à son acteur pour le gérer, toute détection tardive du risque constitue par contre la distinction entre le risque et sa transformation en crise. La notion du temps à travers la transmission de l'information d'un acteur à un autre, d'une fonction à une autre et d'un niveau hiérarchique à un autre permet d'explicitier le passage d'un niveau à un autre, ainsi que cela a été souligné dans la revue de la littérature concernant la gestion intégrée des risques.

- Dimension espace : À quel niveau le risque est-il repéré ? s'agit-il d'un niveau local ou d'un niveau global ?

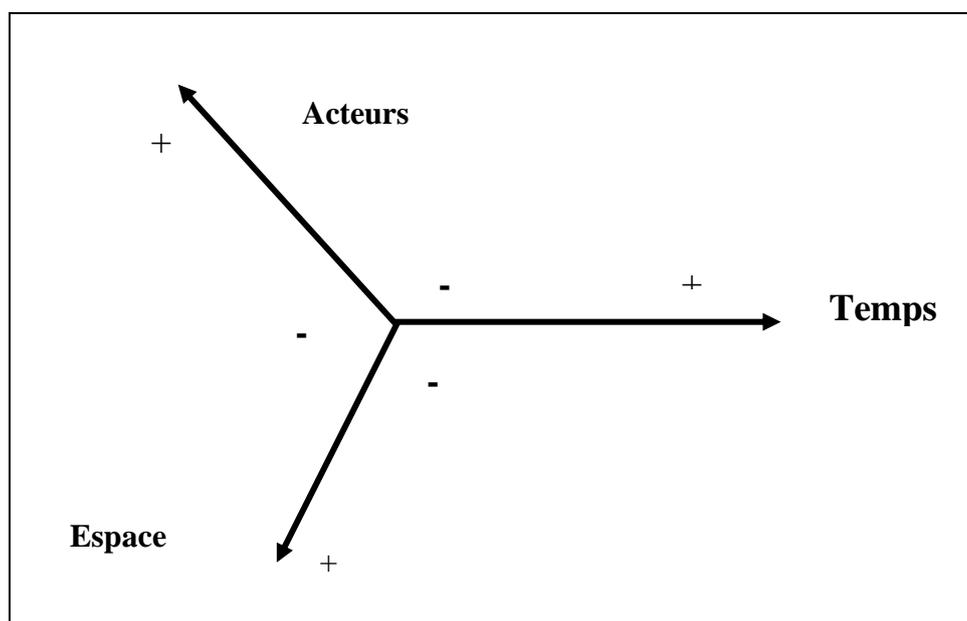
⇒ Niveau local : c'est le niveau précis de la détection d'un risque, par exemple, au niveau du produit, au niveau des ventes, au niveau des crédits consentis par la banque, au niveau de la solvabilité des clients...

⇒ Niveau global : est le niveau de l'entreprise dans son ensemble. Cela va permettre de voir si l'impact de la prise de ce risque est positif ou négatif, et ce risque aura un impact sur d'autres risques (compensation ; aggravation...). La détection peut être locale, puis on assiste à la circulation de l'information vers le monde global de l'entreprise. Toutefois, il est à noter, là, qu'on peut être face à une situation inverse, où le risque peut-être détecté dans un niveau global pour remonter à la source du problème.

En revanche, nous supposons un lien fort entre le moment de détection du risque et le fait de le généraliser dans l'ensemble de l'entreprise, en parallèle avec d'autres risques.

Ces trois dimensions peuvent être synthétisées dans le schéma suivant :

Figure 2 : Tridimensionnalité du concept de risque



Source : Auteur

La lecture de ce schéma est la suivante : le risque est détecté par une personne à un moment donné et dans un espace donné, ce qui constitue le point d'intersection des trois vecteurs représentant chaque dimension du risque. Comme on l'a déjà souligné, il y a un lien fort entre les trois dimensions dans la mesure où la transmission d'un message d'un acteur à un autre peut

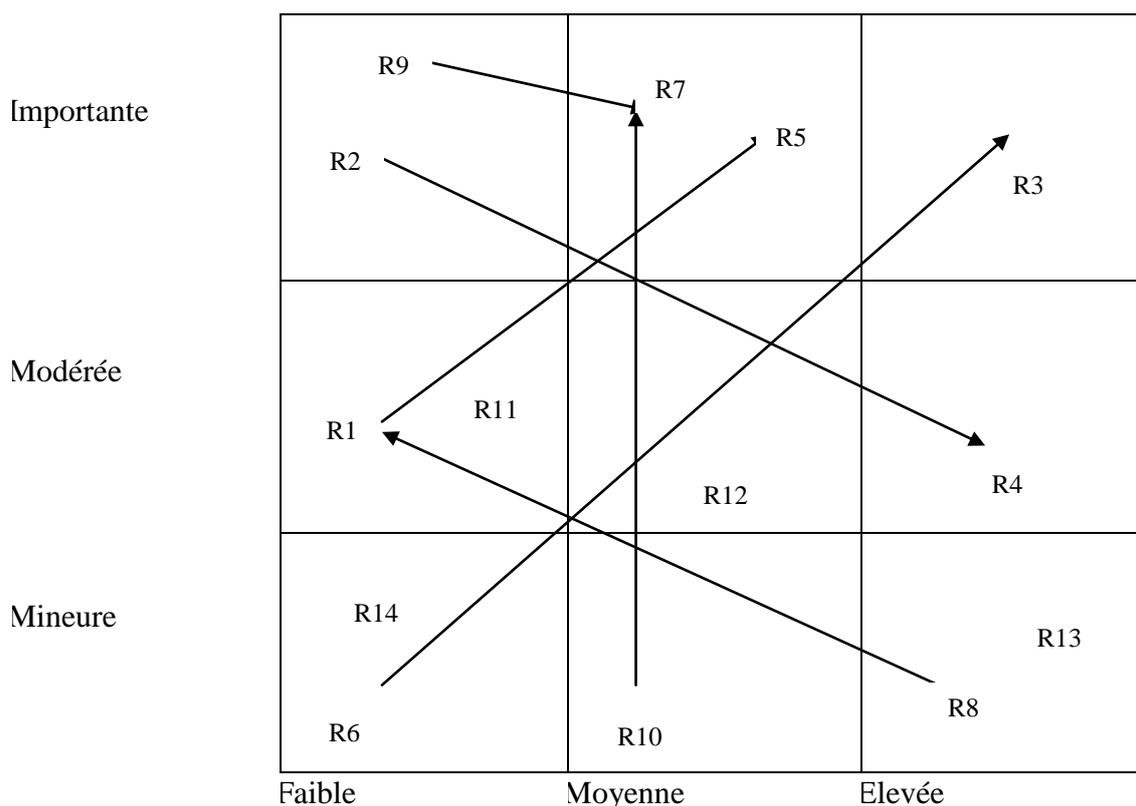
entraîner un passage d'un niveau à un autre et engendrer une différence dans le temps car, entre détection et transmission, s'écoule un certain temps, quel que soit la vitesse de ce processus.

3.2.Limites de la recherche

Ce que nous reprochons à cette réflexion est que, malgré tout, elle ne prend en considération qu'un seul risque. La question qui se pose est la suivante : comment analyser l'ensemble des risques de l'entreprise en même temps en intégrant le facteur humain c'est à dire l'acteur ? Nous supposons qu'on doit réfléchir dans le sens d'une matrice telle que l'idée en a été soulevée dans certains cas pratiques de la gestion intégrée du risque que nous avons étudiés. C'est cette démarche qui nous a amenée à élaborer le schéma suivant qui permet de visualiser l'ensemble des risques et donc de mettre en évidence les interactions entre eux :

Figure 3 : Proposition d'une matrice⁵ regroupant plusieurs risques (présentation de l'ensemble des risques de l'entreprise en même temps)

Gravité



Probabilité

Source : Auteur

⁵ - La numérotation des risques par 1.2.3...etc. n'a aucune relation avec la nature du risque, elle reflète un risque quelconque.

Les flèches représentent l'existence d'une interaction entre les risques, qu'il s'agisse de compensations, de dégradations, d'aggravations ou de création d'un nouveau risque... La lecture du schéma est la suivante : le risque 1 qui a une gravité modérée et une probabilité d'occurrence faible est influencé par le risque 8 dont la probabilité d'occurrence est élevée mais dont la gravité est mineure.

Conclusion

Le présent travail a eu pour objet l'étude de la problématique du rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques à travers une proposition de redimensionnement du risque.

La revue de la littérature nous a permis de soulever deux approches sur la gestion des risques : l'une fonctionnelle et l'autre transversale et systémique. Cette dernière constitue le cadre dans lequel s'est inscrite notre recherche. Ainsi, par référence à cette approche, nous avons mis en évidence le fait que l'acteur joue un rôle primordial en matière de gestion intégrée des risques. Dans le sens où la détection du risque qui déclenche le processus de sa gestion se fait par l'acteur ; il est nécessaire de l'intégrer dans les dimensions de risque ainsi que le moment et l'espace /lieu de sa détection.

Dans une perspective de continuité par rapport à cette problématique, deux pistes de recherche peuvent s'avérer intéressantes.

L'intégration de l'acteur dans la matrice que nous avons proposée peut-être une nouvelle voie de recherche. Cette première piste nous renvoie vers une deuxième piste qui consiste à la relecture de la littérature concernant le concept de perception du risque. Ce concept est à notre avis intéressant pour approfondir ce travail et améliorer les outils de gestion des risques.

Références Bibliographie

1. Article de revue

***Antoine, S.** (2002). La gestion Transdisciplinaire du risque dans un système intégré d'approches du contrôle : cas du secteur de l'habitat social. Institut de Socio Economie des Entreprises et des Organisations Université de Lyon) et Equipe d'Analyse des Organisations (EAO) (Université de la Réunion). Disponible sur internet In : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582727/document> . Date de consultation : 02.03.2018

***Bernard, J.G. et al.** (2002) Le risque : un modèle conceptuel d'intégration. Rapport de projet. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations -CIRANO-.

Montréal, 2002. Disponible sur Internet In : <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002RP-16.pdf> . Date de consultation : 15.02.2018

***Bollecker, M.** (2003). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. Maître de conférences, Université de Haute-Alsace. Cahiers de recherche de GREGORIAE ; Classification JEL : M1902003-09 Disponible sur Internet in : <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Bollecker.pdf> Date de consultation : 20.04.2017

***Beaurain, P. et al.** (2004). Nouvelles perspectives pour les entreprises. Disponible sur Internet : http://www.lesechos.fr/format/risques/art_risque.htm

***Chauvin, C.** (2003). Gestion des risques lors de la prise de décision en situation d'interaction dynamique : approches systémique et cognitive. Université de Bretagne Sud. LESAM. Centre de recherche. Disponible sur internet In : https://www.researchgate.net/publication/228819781_Gestion_des_risques_lors_de_la_prise_de_decision_en_situation_dinteraction_dynamique_approches_systemique_et_cognitive Date de consultation : 10.09.2017

***Demeestère, R. & Lorino, P.**(2000). Gestion des risques et processus stratégiques. XXI Congrès A.F.C. Angers, 18-20 mai 2000. Disponible sur Internet In : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587451/document> Date de consultation : 12.06.2018

* **Diskinson, G.** (2001). Enterprise Risk Management : its Origins and Conceptual foundation. The Geneva papers on Risk and Insurance : Issues and practice. Les cahiers de Genève. Vol.26. N°.1. disponible sur Internet In : <https://www.actuaries.org.uk/documents/enterprise-risk-management-its-origins-and-conceptual-foundation-gerry-dickinson> Date de consultation: 02.05.2018

***Dionne, G.** (2013). Gestion des risques : histoire, définition et critique. Disponible sur Internet In : <http://chairegestiondesrisques.hec.ca/wp-content/uploads/pdf/cahiers-recherche/13-01.pdf> date de consultation: le 10 .01. 2019

***Isaac, H.** (1996). L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services. A.T.E.R ; Cahier de Recherche N° 35. CREPA.

***Kelly, W.** (1999). Solutions de gestion des risques intégrées et d'entreprise. International federation of risk and insurance management. 26 octobre ; 1999. Disponible sur Internet In : www.rims.org/ifrima Date de consultation: 02.06.2017

***Kessler, D.**(2001). Anticipating and Managing Risks in the 21st century. The Geneva papers on Risk and Insurance : Issues and practice. Les cahiers de Genève. Vol.26. N°. Disponible

sur Internet In :
https://www.researchgate.net/publication/5221513_Anticipating_and_Managing_Risks_in_the_21st_Century Date de consultation: 23.05.20110

***Kloman, H. F.** (2003). Integrated risk assessment: current views of risk management. Editor : risk management report of 2003. Disponible sur Internet In : <http://www.garp.com/library/Articles/RiskAsse.PDF> Date de consultation: 09.06.2011

***Lawrie, G. J. G. et al.** (2003). Risk Management and Performance management: a way to avoid duplication of effort by combining both tools. 2GC Working Paper. International Workshop of performance Measurement. Bergamo. Italy. June 2003. Disponible sur Internet In. www.2gc.co.uk/pdf/2gc-mb0831.pdf Date de consultation : 09 .03.2004

***Müller, A.** (1999). Integrated Risk Management : A holistic Risk Management Approach for the Insurance Industry. Munich : 1999. Disponible sur Internet In : <http://www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/download/publikationen/INRIVER-Mueller-Integrated-Risk-Management-English.PDF> Date de consultation : 01 .07.2005

***Meulbroek, L.** (2002). Integrated risk management: for the firm: A senior Manager's guide. Working Paper : Harvard Business School, Soldier Field Road. Boston, MA 02163. 2002. Disponible sur Internet: http://www.huiszoon.com/Integrated%20Risk%20Mgr%20for%20the%20Firm_Meulbroek.pdf . Date de consultation : 04 .05.2004

***Munier, B.** (2003). Le management des risques : Décisions, gouvernance et valeur de la firme. Disponible sur Internet In : www.grid.ensam.estp.fr/presentation/0603.pdf Date de consultation: 12 .06.2007

***Munier, B.** (2002). Le management des risques : un défi global. Cahiers français, n°306- Janvier - Février.

***Munier, B.** L'ingénierie du subjectif, véritable fondement du management des risques. PCM-Le Pont, vol. 102.

***Marchesnay, M. & Rudel, S.** (1985). La gestion du risque dans la toute petite entreprise : faits et théories. Revue sciences de gestion. Cahiers de l'E.R.S.M.E.A. série SG. N°6.

***Nuffelen, D. V.** (2004). La construction sociale du risque. Scientific bulletin. Agence fédérale de contrôle nucléaire. Belgique. Disponible sur Internet In : www.fanc.fgov.be/download/Construction%20sociale%20du%20risque.pdf Date de consultation: 11.02.2007

- * **Paturol, R. & Derrouch, B.** Risque et stratégie de l'entreprise. Papier de recherche 87-11. Centre d'Etude et de Recherche Appliquées à la Gestion. Université de Grenoble II.
- * **Rannane, M & Talbi, A.** (2019) « Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 175-189
- * **Stahl, B. C. & al.** (2003). The limits of risk management- A social construction approach. Montfort University. 2003. Disponible sur Internet In : www.cse.dmu.ac.uk/~bstahl/publications/2003_Limits_of_Risk_Management.PDF Date de consultation: 09.07.2010

2. Livre

- * **Aubert, B. A. & Bernard, J. G.** (2004), Mesure intégrée du risque dans les organisations. Les presses de l'université de Montréal (CIRANO), 4^{ème} trimestre. Canada.
- * **Amblard, M.** (2003). Economie des conventions et des sciences de gestions. *Conventions & management*, Editions De Boeck, p. 5-7
- * **Barthélemy, B.** (2002). Gestion Des Risques : Méthodes D'optimisation Globale. Paris : éditions des organisations, deuxième tirage.
- * **Bourdeau, S & Clément, E.** (2004). Diagramme d'influence. IN : Mesure intégrée du risque dans les organisations. Sous la direction de B. A. Aubert et J. G. Bernard. Les éditions de l'Université de Montréal.
- * **CORDEL, F.** (2016). Gestion des risques et contrôle interne, Edition Vuibert.
- * **Derrouch, B.** (2005). Contribution à l'élaboration de grilles d'autodiagnostic du risque global de l'entreprise. Papier de recherche 84-05. Centre d'Etude et de Recherche Appliquées à la Gestion. Université de Grenoble II.
- * **Geiben, B. & Nasset, J. J.** (1998). Sécurité, Sûreté : la gestion intégrée des risques dans les organisations. Paris : les éditions d'organisation.
- * **Haimès, Y.Y.** (2004). Risk Modeling, Assesement, and Management. Second Edition ; A John Wiley & Sons, INC., Publication.
- * **Hassid, O.** (2005). La gestion des risques. Paris : Edition Dunod.
- * **Kervern, G. Y.** (1998) . Chapitre 1, deuxième partie. Une perspective historique et conceptuelle sur les sciences du danger : les cindyniques. In : Introduction aux Cindyniques. Ouvrages collectifs sous la direction de Jean Luc WYBO. Édition ESKA. Paris.

- * **Mehr, R. I. & Hedges, B. A.** (1963), In: Koenig, G. (1989). *La gestion des risques*. In : Encyclopédie de gestion. Paris : édition Economica.
- * **Moreau, F.** (2002). *Comprendre et gérer les risques*. Editions d'organisation.
- * **Pignault, J. & Magne J.** (2014). *Gestion des risques et culture de la sécurité*. Editions Dunod.
- * **Plane, J. M.** (2003). *Théories des organisations*. Paris : édition Dunod. 2^{ème} édition.
- * **RAY, J. LE.** (2015). *De la gestion des risques au management des risques Pourquoi ? Comment ?* AFNOR Éditions.

3. Thèse

- * **Pucci, F.** (2002). *L'apprentissage organisationnel de la gestion du risque, une analyse comparée du de Lyon et d'un hôpital de Montevideo*. Thèse de Doctorat en Sociologie et Sciences Sociales. 2002. Université Lumière Lyon II. Faculté d'Anthropologie et de Sociologie.