

Essai de délimitation conceptuelle de la gestion intégrée des risques

An Attempt Towards a Conceptual Delimitation of Integrated Management of Risks

SAIDA AMANSOU

Professeure chercheure

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

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

amansousaida@gmail.com

FATIMA ZOHRA CHAOUKI

Doctorante

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

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

fatimazohrachaouki14@gmail.com

Date de soumission : 23/10/2019

Date d'acceptation : 20/12/2019

Pour citer cet article :

AMANSOU.S & CHAOUKI. F (2019) « Essai de délimitation conceptuelle de la gestion intégrée des risques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 357 - 375

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594924>

Résumé

Le concept de gestion intégrée des risques est un concept récent qui se base sur une approche transversale. Ce concept se fonde sur deux théories : la théorie générale du risque et la théorie de l'action commune. La littérature permet de soulever des dimensions souvent évoquées dans la définition de ce concept comme la stratégie ; la gouvernance ; les déterminant organisationnelles, l'aspect technique et la définition du risque, reflétant ainsi les préoccupations des chercheurs à ce sujet.

C'est ainsi que la gestion intégrée des risques est à distinguer par rapport à d'autres vocables comme la gestion globale des risques, l'Enterprise Risk Management, et l'Integrated Risk Management.

L'objectif de ce travail est de délimiter les contours de ce concept en le définissant en ratissant la littérature existante, en mettant en exergues les théories mobilisées à ce titre et en le distinguant des autres concepts.

Concepts clés : risque, gestion des risques ; gestion intégrée des risques ; théorie du risque ; théorie de l'action commune

Summary

Integrated management of risks is a recent concept which is based on a transversal approach. It is founded on two theories: the general theory of risk and the theory of collective action. The literature permits to raise some dimensions, which are often evoked in the definitions of the concept in hand, such as strategy, governance, organizational determinants, the technical aspect and the definition of risk, hence, reflecting researchers' concerns.

Therefore, the integrated management of risk should be distinguished from other terms namely the global management of risks, enterprise risk management, and the integrated risk management.

The present article purports to delimit the confines of this concept by means of a thorough inquiry of the existent literature, highlighting the theories inscribed for this reason while distinguishing the concept from its counterparts.

Key concepts : Risk, Risk management, Integrated management of risks, theory of risk, theory of collective action.

Introduction

La gestion des risques est inscrite dans un cadre transdisciplinaire. Elle est née dans les sciences exactes et s'est nourrie de plusieurs sciences avant de prendre place dans les sciences de gestion. Selon la littérature, la gestion des risques dans son aspect fonctionnel s'est révélée insuffisante.

La gestion intégrée des risques s'est développée pour répondre à cette insuffisance. Elle propose un mécanisme permettant l'élaboration d'une approche générale de gestion des risques. En évoquant les différents risques affrontés par l'entreprise, en les évaluant, en les comparant et en les discutant, celle-ci ne cherchera pas seulement à minimiser ou à atténuer les risques, mais elle appuiera aussi les activités qui favorisent l'innovation, de sorte que les meilleurs rendements puissent être obtenus moyennant des résultats, des coûts et des risques tolérables.

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).

Le concept de gestion intégrée des risques est peu connu dans la littérature. Certes, ce dernier est recommandé pour remédier aux lacunes d'une gestion fonctionnelle des risques, mais il reste encore dans sa phase rudimentaire. Il commence à prendre place dans la littérature, mais, il s'avère que ce concept trouve des difficultés quand à la délimitation de sa définition et de ces contours.

L'objectif de ce travail est de répondre à la question principale suivante : **Quelle délimitation conceptuelle peut-on faire à la gestion intégrée des risques ?**

De cette question découle plusieurs sous questions. Il s'agit notamment de :

- Comment peut-on définir le concept de gestion intégrée des risques ?
- Sous quel angle de vision il a été traité dans la littérature ?
- Quelles sont les théories justifiant sa légitimité ?
- Et comment le distinguer des autres vocables connexes et qui semblent parfois avoir la même signification ?

Tout au long de ce travail, nous allons essayer de répondre à l'ensemble de ces questions en commençant par un cadre conceptuel, une revue de littérature, les théories mobilisées et enfin,

un essai de distinction du concept de gestion intégrée des risques des autres vocables qui lui sont proches et qui sont recensés dans la littérature.

1. Définition du concept de gestion intégrée des risques

Le concept de gestion intégrée des risques a été défini selon plusieurs angles de vision. Geiben, et Nasset (1998) avancent que la gestion intégrée des risques consiste à développer une stratégie de gestion des risques en mettant en œuvre une méthodologie systématique de diagnostic, de traitement et de contrôle de leur vulnérabilité.

Müller (1999) définit la gestion intégrée des risques comme l'ensemble des techniques qui permettent de prendre en compte l'ensemble des risques d'un système ouvert, ainsi que les efforts pour les gérer de manière optimale dans une approche intégrée.

Selon Meulbroek (2000), on entend par gestion intégrée des risques l'identification et l'évaluation des risques collectifs susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise, mais aussi la mise en œuvre d'une stratégie à l'échelle de celle-ci pour les gérer.

La gestion des risques est une affaire de compromis : réduire un type de risque en suscite inévitablement un autre (Shugart et Al. 2001). Pour être sûr de tenir en compte tous les risques dans une décision, il est nécessaire d'avoir différentes perspectives et de faire remonter le risque de l'unité au niveau de l'organisation. Ainsi, plutôt que de se concentrer uniquement sur un type de risque à la fois, la gestion intégrée des risques considère toutes les formes de possibilités et d'actions qui pourraient être néfastes pour la performance de l'organisation. Bien que les effets des différents risques ne puissent pas toujours être contrôlés, leurs causes peuvent souvent être atténuées ou gérées en fonction des objectifs globaux de l'entreprise. Mais, pour agir à une pareille échelle, il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie de tous les risques de l'organisation, de leurs interrelations les uns aux autres et de leurs impacts sur les profits et les pertes.

Bernard et al. (2004) définissent la gestion intégrée des risques comme un processus, c'est à dire un ensemble d'activités coordonnées qui sont réalisées par une organisation de façon à identifier, mesurer, évaluer et modifier à la fois la probabilité d'occurrence de certains événements pouvant avoir un impact sur une ou plusieurs entités et l'impact de ces événements sur ces entités.

En guise de synthèse, les définitions de Meulbroek ; Geiben et Nasset soulèvent le caractère stratégique de la gestion intégrée des risques alors que les définitions d'A. Müller et de Shugart et Al. soulignent la nécessité d'une vision globale dans le cadre d'un système ouvert. La définition de Bernard et al. met l'accent sur l'approche processuelle et sur le caractère proactif de la gestion intégrée des risques.

Ainsi, ces différentes définitions avancent que la gestion intégrée des risques exige un processus proactif et une évaluation continue des risques auxquels une organisation peut faire face à tous les niveaux, ainsi qu'un effort de regroupement des résultats de l'organisation dans son ensemble afin de faciliter l'établissement des priorités et d'améliorer la prise de décision.

2. Etat de l'art de la littérature concernant la gestion intégrée des risques

La littérature concernant la gestion intégrée des risques n'est pas abondante et revêt un caractère récent. Ce n'est qu'à partir des années 90 que ce concept a commencé à jaillir.

Cette littérature peut être classée en cinq blocs ayant les mêmes préoccupations à savoir l'articulation entre le local et le global en matière de gestion des risques ; le lien avec la gouvernance et la performance ; les déterminants organisationnels ; la mesure et l'évaluation du risque et enfin la définition même de ce concept.

2.1 Dimension stratégique : L'articulation entre le local et le global en matière de gestion des risques

En effet, la gestion intégrée des risques a donné naissance à un concept qui met l'accent sur une gestion des risques plus détaillée, qui prend en considération les différentes interactions susceptibles d'impacter positivement ou négativement la stratégie générale de l'entreprise, d'où la nécessité d'articuler entre la gestion stratégique et la gestion opérationnelle comme le propose Paturel et Derrouch (1987) dans leur définition de la gestion intégrée des risques.

Darsa (2016) à son tour définit la gestion des risques comme un processus d'identification des risques liés directement / indirectement à l'activité de l'entreprise.

Il s'agit du déploiement de ressources humaines, matérielles et financières afin de maîtriser les risques impactant l'activité de ladite entreprise. Dans ce sens, la gestion des risques prend un aspect stratégique et opérationnel, ce qui peut nous aider à mieux la distinguer de la gestion intégrée des risques. Meulbroek (2000) a avancé que la gestion intégrée des risques est l'apanage des directeurs des entreprises. Elle se fait à travers trois mécanismes : modifier les opérations de la société, ajuster la structure de son capital et utiliser des instruments

financiers ciblés. En revanche, la mise en avant du rôle des dirigeants, par cet auteur, peut au détriment de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise remettre en cause partiellement cette définition.

Lawrie, et al. (2003) insistent sur l'aspect stratégique du « risk management » et la nécessité de l'intégrer dans le processus de contrôle stratégique. Leur apport a été de renforcer l'un des aspects de la problématique d'intégration dans la gestion des risques qui stipule l'articulation entre le local et le global dans le processus de la gestion des risques

Ainsi, Paturel et Derrouch (1987) ; Darsa (2016), Meulbroek (2000), Lawrie, et al. (2003) vont tous dans le sens d'une glocalisation de la gestion des risques entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

2.2 Dimension de pilotage : Le lien avec la gouvernance et la performance

Par rapport à cette idée, Lawrie, et al. (2003) soulignent également la problématique de la gouvernance et de la performance en matière de gestion intégrée des risques. Blanchard et Dionne (2003) et Rosen (2003), ont travaillé sur la même problématique en évoquant le conflit potentiel entre les objectifs de la politique de gestion des risques et de la maximisation de la valeur des entreprises. Leurs apports soulèvent l'influence des parties prenantes sur la gestion des risques dans son contexte actuel ce qui exige d'eux d'adopter la gestion intégrée des risques.

2.3 Dimension organisationnelle en termes de déterminants

L'analyse de la littérature nous a permis de recenser certaines recherches qui ont traité les déterminants organisationnels de la gestion intégrée des risques notamment les travaux de Haimès, (2004) qui ont introduit le concept de culture de risque. Cette variable permettra l'intégration du risque dans le processus global de prise de décision (intégration dans le sens de prise en considération) par le développement des certaines habitudes permettant une vision intégrée du management des risques.

Dans le même ordre d'idée ; Naciri (2011) s'intéresse aux mécanismes de la gestion intégrée des risques en avançant que les mesures de gestion du risque fondées uniquement sur l'intuition ne garantissent aucunement des résultats positifs. Il est donc nécessaire d'instaurer un programme de gestion intégrée du risque dont la mise en œuvre comprend les éléments suivants :

- La création d'une culture de la sensibilisation au risque au sein de l'organisation et la délimitation claire de la responsabilité de chaque membre du personnel en matière de gestion du risque ;
- L'établissement d'objectifs spécifiques de gestion du risque et de rendement ;
- La mise en place d'une structure de gestion du risque
- La communication de l'information sur la gestion du risque ;
- La mise en œuvre de politiques et de stratégies de gestion du risque.

Nous retenons que ces mécanismes prennent en considération l'aspect culturel (comportement, valeur) qui est primordial dans la gestion intégrée des risques.

Charbonnier (2018) met l'accent sur la gestion de risque comme un caractère interdisciplinaire. Le point commun entre cette définition et la gestion intégrée des risques est : la perception de risque voire la culture de risque, comme condition de réussite de cette approche.

Un autre déterminant organisationnel sur lequel repose la gestion intégrée des risques est celui de la communication. Celle-ci prend à son tour une place importante dans la gestion intégrée de risque. Il reflète l'intégration du personnel dans le processus décisionnel de l'entreprise.

De Marcellis Warin, et al. (2003) ont mis l'accent sur la communication externe des risques comme facteur principal impactant sa gestion. Cette variable est reliée à celle la culture dans la mesure où le partage et la communication passent d'abord par la perception et l'acceptation du risque.

2.4 Dimension technique : La mesure et l'évaluation du risque

Un autre bloc de recherche met l'accent sur à la problématique de la mesure du risque. Dans ce sens, Kelly (1999) propose des solutions techniques à la gestion des risques dans une approche intégrée. Munier (2002) à son tour, a remis en cause la mesure objective du risque en développant le concept de l'interaction cognitive et organisationnelle en termes d'expérience, de savoir et de savoir-faire. Roberts (2001) insiste sur l'intérêt d'un management intégré du risque en mettant l'accent sur l'importance de l'aspect quantitatif de ce dernier. Il propose une méthode qui analyse les risques de manière isolée en soulignant que c'est l'estimation des coûts du risque qui se fait de manière intégrée. Ainsi son apport reste limité puisqu'il repose sur l'approche fonctionnelle. Toutefois, cet aspect de mesure de risque a toujours été lié à la définition même du risque et de sa délimitation. Kloman (2003) explique le fondement et l'intérêt d'une gestion intégrée des risques à travers la définition attribuée au

risque. Il le compare aux touches d'un piano entre lesquelles une corrélation doit exister afin d'avoir une harmonisation. Cette similitude donnée par cet auteur s'inscrit parfaitement dans la cadre de la définition de la gestion intégrée des risques.

2.5 Dimension conceptuelle : Redéfinition des risques de l'entreprise et développement de la notion du risque global

De leur côté, Bernard, et al. (2004) évoquent le caractère complexe du risque qui le rend difficile à cerner. Cette complexité est justifiée par la variation de sa définition d'un domaine à un autre, d'où la nécessité de l'unification et d'un modèle conceptuel. Ils ont ainsi donné une définition commune du risque permettant une gestion intégrée des risques. Il s'agit d'un modèle conceptuel ayant regroupé plusieurs définitions relatives à différents domaines pour en déduire une définition adaptable à tous ces domaines. Diskinson (2001), a développé le concept de management du risque dans l'entreprise. Ce concept va dans le sens d'une approche systémique de la gestion des risques mais ne consiste qu'à la détermination d'un seul risque global à gérer dans l'entreprise. Son apport demeure intéressant dans la mesure où l'auteur préconise une structure, un système d'information et des mécanismes de coordination adéquats qui répondent aux préoccupations de la gestion intégrée des risques qui sont orientés vers l'approche transversale.

Cette mise au point sur l'état de l'art de la littérature concernant la gestion intégrée des risques de recenser les différents apports des auteurs qui ont traité la gestion intégrée des risques notamment en la situant par rapport à la gestion des risques dans son approche traditionnelle.

On a pu déduire que la gestion intégrée des risques repose dans un premier temps sur une approche transversale incluant l'approche systémique et le caractère processuel. Ce nouveau concept fait appel à plusieurs variables notamment la culture de risque, la communication, l'implication du personnel ...etc.

3. Les théories mobilisées

La gestion intégrée des risques ainsi que les variables sur lesquelles elle repose, trouvent leurs légitimités théoriques dans deux grandes théories. Il s'agit de la théorie du risque et de la théorie de l'action commune.

3.1 Théorie générale du risque

Selon Kast (1992), la théorie du risque vise à analyser et à automatiser en partie la prise de décision dans un univers incertain à travers la formalisation de l'incertitude et l'essai de représentation le comportement des décideurs.

Elle est dite normative car elle permet la description et la prédiction. Elle repose sur deux bases, l'une mathématique (science exacte) et l'autre comportementale (science psychosociologique). La base mathématique concerne la théorie des probabilités qui permet de développer et quantifier l'incertitude pour la présenter sous forme d'un risque. La base psychosociologique se manifeste dans la théorie axiomatique de la représentation du comportement des décideurs. C'est la théorie de l'utilité espérée de Neumann et Morgenstern(1944) qui stipule que les agents portent une évaluation sur la probabilité d'occurrence et les conséquences de leurs décisions.

Selon le même auteur, la théorie du risque constitue un développement de la théorie décisionnelle individuelle. Ceux qui ont constitué la théorie du risque, telle qu'elle a été présentée par kast, sont les théoriciens de la décision dont l'objectif est la représentation de l'incertitude relative à la prise de décision.

L'incertitude concernant l'impact d'une décision est associée à une expérience aléatoire « situation de risque » pour laquelle est élaborée une distribution de probabilité définie sur les conséquences aléatoires possibles. Ces distributions ainsi que la quantification des choix et des conséquences dans une situation incertaine sont élucidées par l'utilisation de l'algèbre et de l'analyse mathématique.

Dans son ouvrage « Théorie Générale du Risque », Bouyssou(1997) est parti d'un questionnement sur la possibilité de conception d'une théorie du risque. Selon cet auteur, l'entreprise est hasardeuse, pourtant, il paraît nécessaire de fixer quelques principes communs, de préciser certaines règles du jeu, d'expliquer la manière d'évaluer, de gérer et de réduire les risques.

Pour fonder sa théorie du risque, Bouyssou (1997) soulève cinq fondements. Le premier fondement stipule l'application des règles de la méthode de Descartes qui consiste à diviser chacune des difficultés en autant de parcelles que possible et faire partout des dénombrements et des revues générales. Selon cet auteur, conduire par ordre ses pensées est une nécessité quand on évalue des risques, ou quand on gère un système de risques Ce fondement permet de décrire, classer, comparer les différents ensembles de risques dont il est nécessaire d'apporter

une part de rationalité dans leurs inventaires et leurs études. Le deuxième axiome consiste à prévoir l'existence possible de certains risques pour le moment. Ces risques sont les conséquences inconnues, à plus ou moins long terme, d'un risque connu à un instant donné. Ceci nous amène à la nécessité de cerner la logique de développement particulière à tout risque et d'évaluer ses probabilités de croissance par différents modes de propagation, même si la connaissance du risque est partielle et incertaine. Ceci constitue le troisième fondement de la théorie générale du risque. Toutefois, le quatrième repose, quant à lui, sur la volonté d'agir face à un risque. Autrement dit, à chaque risque étudié et évalué doit correspondre une volonté politique de décision et d'action. Le cinquième et dernier fondement consiste en l'évaluation des coûts et conséquences du risque. Ces coûts peuvent être provoqués par l'évaluation et les mesures prises pour gérer ce risque, ou par défaut du coût des conséquences engendrées par la non-considération de ce risque.

Cependant, la construction d'une telle théorie du risque rencontre quelques limites telles que la rationalité limitée des acteurs, l'existence d'outils d'analyse incomplets, des mécanismes et conséquences du risque difficiles à décrire, et de la part imprévisible du hasard. De ce fait, les évaluations des risques restent souvent peu fiables et peuvent être à l'origine de décisions mal adaptées voire dangereuses. En effet, l'analyste doit en permanence remettre en question ces certitudes et savoir être critique pour l'étude d'un nouveau risque car un acteur ne ressemble totalement à un autre même si la méthode de raisonnement sur les différents risques repose sur des fondements identiques. L'évaluation du risque demande également une certaine maîtrise du temps, car le risque connaît une évolutivité et des déformations dans le temps augmentant la difficulté de son analyse.

Compte tenu des enjeux qui découlent souvent de ce type d'analyse, le système d'évaluation du risque doit être construit de façon réfléchie, et le décideur doit comprendre les méthodes d'estimation en raison du caractère manipulateur que peut avoir parfois un impact la perception du risque.

4. Apport de la théorie de l'action commune dans la gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques introduit de nouvelles logiques d'interactions et d'échanges entre les risques. Ces interactions et échanges se basent sur plusieurs notions telles que la confiance, la communication avec un langage commun, le partage 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, héritées des expériences passées perdurent en tant que témoins des parcours sociaux des acteurs qui cadrent 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. 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. Or, la problématique du risque est transversale aux intérêts et aux positionnements des acteurs.

La théorie de l'action commune s'est développée depuis les années 1960, cette phase qui a été caractérisé par l'évolution des mouvements sociaux (grèves ouvrières, conflits, classes sociales...), d'où l'obligation d'émerger vers le concept de « groupe d'intérêt » ou « intérêt organisé ».

La théorie de l'action commune, appelée aussi « l'intelligence collective » peut être définie comme une promesse d'émergence de nouvelles propriétés, de résultats mieux composés, d'engagement individuel et de réussite au travail (Tremblay, 2006), (Zara, 2004).

Pour Pierre Levy (1994), il s'agit d'une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. L'intelligence collective n'est pas un objet purement cognitif. L'intelligence collective se réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux de manière collective et à l'organisation toute entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles, l'intelligence collective c'est l'intelligence des groupes de travail.

D'après cette définition, on constate que Lévy(1997) a mis l'accent sur deux variables qui sont essentielles dans l'intelligence collective à savoir :

⇒ **Le temps** : les acteurs, dans une situation donnée, ont besoin de temps pour interagir. En effet l'action collective ne vient pas d'une façon spontanée et instantanée. Pour s'adapter, les individus ont besoin de se connaître et d'agir ensemble avec le risque de conflits. Pour y remédier, les parties prenantes doivent aligner leurs intérêts avec ceux de l'environnement dans lequel ils opèrent.

⇒ **Intelligence individuelle vs intelligence collective** : une intelligence dite « collective » ne réside pas dans la sommation des savoirs et des intelligences individuelles, elle la dépasse à un niveau plus haut, c'est celui de la cohésion des équipes et de leurs intégrations.

Pour Mack (2004), c'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes... de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) qui est supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées...) de chaque individu.

Dans le même sens, Rabasse(1997) définit l'intelligence collective comme une mobilisation optimale des compétences individuelles pour avoir des effets de synergie concourant à un objectif commun. Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus individuel et collectif.

Pour Mack et Rabasse (1997), l'intelligence collective reflète le principe de la transversalité au sein d'une organisation, c'est-à-dire on fait référence aux valeurs, à la confiance et à la coopération des membres afin d'aboutir à un objectif commun.

Le noyau dur de la théorie de l'action commune est l'importance accordée aux codes d'interprétations mis 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 improvisiste et 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.

Ces valeurs et ces interprétations constituent alors la culture de risque de l'entreprise qui permet d'établir les fils conducteurs des comportements des acteurs face aux situations de risques. Ainsi, la théorie de l'action commune aura le mérite d'apporter de nouveaux critères pour comprendre l'action sociale dans les contextes de risques. La coprésence et l'échange d'informations sur les activités des groupes modèrent les jugements individuels pour les faire converger vers des compromis. La gestion des risques requiert le développement des relations de communication entre les acteurs impliqués dans la construction des référents communs, la capacité de traduction de perspectives différentes et la capacité d'établir de nouvelles règles de fonctionnement.

La gestion intégrée des risques, comme elle a été défini précédemment, fait appel à la théorie de l'action commune ou encore à l'intelligence collective pour remplir ses fonctions en tant que démarche intégrante et intégrative.

Certes, le point de départ de toute gestion des risques est le risque lui-même, sa perception et son acceptation qui trouvent sa légitimité dans la théorie générale du risque. Mais sa communication et son partage dans une perspective collective ne peuvent réussir que si une action commune et une intelligence collective ont été développées. La théorie de l'action commune se pose comme facteur essentiel de la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques.

Ainsi, après avoir montré l'importance et l'apport de la théorie de l'action commune dans la gestion intégrée des risques, on va essayer de mettre la lumière sur la confusion entre la gestion intégrée des risques et les autres concepts qui lui sont similaires où complémentaires à savoir : la gestion globale des risques, l'Entreprise Risk Management et l'Integrated Risk Management.

5. Délimitation du concept de Gestion intégrée des risques

Nous avons constaté dans la littérature l'utilisation de vocables qui peuvent être confondus avec le concept de gestion intégrée des risques. Il s'agit de la gestion globale des risques ; de Enterprise risk management et de Integrated risk management. Ces différents vocables sont à distinguer de celui de la gestion intégrée des risques.

6. Différences entre gestion intégrée des risques et gestion globale des risques

La littérature francophone (Barthélemy, 2002, Derrouch 1984, Paturel et Derrouch1987, ...) tend à utiliser davantage le concept de gestion globale des risques. D'ailleurs leurs recherches se focalisent surtout sur le deuxième fondement de la gestion intégrée des risques. Rappelons qu'il s'agit de l'articulation locale/ globale dans la gestion des risques mettant en avant la nécessité d'élaborer un bilan des risques confrontés par l'entreprise, d'élaborer un ordre de priorité des risques, en faisant appel à la stratégie en cas de risques affectant l'entreprise dans sa globalité, comme c'est le cas du risque de défaillance. Ce qui rend ce concept même de gestion globale des risques réducteur et différent du concept de « gestion intégrée » des risques.

Ce dernier concept, davantage utilisé par la littérature anglo-saxonne (Meulbroek, 2002/2002 ; Müller, 2004 ; Kloman, 2003 ; ...) combine les deux fondements, celui d'une vision systémique et celui d'une pratique alignant la gestion des risques à la stratégie, pour lui donner un aspect transversal plus complet. Elle prône ainsi une vision qui englobe les structures, les tendances et processus d'un système, ce qui permet de déterminer la cause

profonde d'un risque et de se concentrer sur les interactions entre l'ensemble et les différents fragments qui le constituent. Cette analyse n'a pas pour but, comme pourrait le laisser paraître son appellation, de regrouper les risques par grande famille et de les étudier globalement mais de les isoler, de les traiter un à un et de toujours vérifier l'influence sur chacune des autres vulnérabilités sur la mesure de prévention et de la protection retenue.

7. Différences entre Gestion intégrée des risques et Entreprise Risk Management

Dans la littérature francophone, Pierandrei, 2019, Kerebel, Pascal 2009 et d'autres auteurs ... etc) considèrent l'approche « Entreprise Risk Management » comme un ensemble de stratégies, de politiques et de dispositifs de maîtrise employés afin d'identifier et de maîtriser les risques liés directement ou indirectement à l'activité de l'entreprise.

Donc il s'agit de mettre le point sur trois éléments essentiels :

- La maîtrise du risque : consiste à définir les objectifs, la vision, les grandes lignes... etc, autrement dit, le cadre stratégique de la gestion de risque.
- Le management de risque : c'est l'analyse des risques liés à l'entreprise tout en le mettant en cohérence avec le cadre stratégique défini auparavant.
- La gestion de risque : c'est la phase opérationnelle qui consiste en la mise en place effective des dispositifs de gestion de risque.

Selon la littérature anglaise (ISO 3100, COSO, Ketcham, Louisot,...etc), on constate que l'Enterprise risk management repose essentiellement sur le comment de la gestion de risque c'est à dire sur l'ensemble des solutions susceptibles de minimiser les risques liés à l'activité de l'entreprise. Or, la gestion intégrée des risques, au-delà de son aspect stratégique (articulation du local et global en matière de gestion des risques), considère le risque depuis sa perception jusqu'à la mise en œuvre des solutions adéquates. Elle se distingue également par son aspect anticipatif et prévisionnel, contrairement à l'ERM qui exige l'existence réelle du risque afin d'être identifié et par la suite géré.

8. Différence entre gestion intégrée des risques et Integrated Risk Management

Un autre concept à distinguer de la gestion intégrée des risques est celui de l'integrated Risk Management. Ce dernier concept est défini par Dopherty et al. (2002) comme un ensemble de pratiques et de processus appuyés sur une culture axée sur le concept de « risque » et des

technologies habilitantes , qui améliorent la prise de décisions et le rendement grâce à une vision intégrée de la façon dont une organisation gère ses risques spécifiques.

Ce concept anglo-saxon repose sur six points essentiels :

⇒ La stratégie : définir une stratégie efficace à la gestion du risque ;

⇒ L'évaluation : identifier et classer par ordre de priorité les risques ;

⇒ L'exécution : mettre en place de la stratégie ;

⇒ La communication : informer les intervenants ;

⇒ La surveillance : assurer l'application des objectifs fixés auparavant ;

⇒ Et la technologie : concevoir et mettre en œuvre une architecture de solution de l'Integrated Risk Management.

D'après cette définition, on constate que le concept d'Integrated Risk Management s'oriente vers une vision technologique. L'application de cette approche est dédiée plus aux entreprises industrielles et à celles opérant dans le domaine des NTIC, ce qui la diffère de la « gestion intégrée des risques » qui se base sur une approche transversale qui peut être appliquée dans tous les domaines et tous types d'entreprises. De même, l'appréhension du concept de gestion intégrée des risques repose sur la culture de risque. L'acteur et la perception qu'il fait au risque sont des éléments principaux de son application, ce qui est tout à fait différent du concept de l'Integrated risk management qui s'articule autour de l'informatisation du processus de gestion des risques.

A noter également une différence lexicographique. Dans le sens où le terme de risque dans le concept francophone est au pluriel et d'ailleurs la gestion intégrée des risques se base sur cette pluralité dans sa démarche. Or, dans le concept anglo-saxon ; risk est au singulier. D'ailleurs, la prise en considération d'un ensemble de risques en mettant en avant les corrélations et interrelations – point fort de la gestion intégrée des risques- n'est pas évoquée dans le vocable anglo-saxon.

Conclusion

Au terme de ce travail, nous rappelons que notre objectif de départ était de délimiter les contours du concept de gestion intégrée des risques. Pour le faire, nous avons fait le tour des définitions existantes malgré la rareté des recherches par rapport à ce sujet. Nous avons fait la synthèse de la littérature pour souligner différentes dimensions sur lesquelles les chercheurs ont mis l'accent. Les cinq dimensions qui ont été soulevées à savoir la dimension stratégique ;

la dimension pilotage, la dimension organisationnelle, la dimension technique et enfin la dimension conceptuelle. Nous tenons à préciser que ces dimensions nous sont propres et peuvent faire l'objet de discussions ultérieures.

Ensuite, nous avons évoqué les théories mobilisées pour réfléchir et légitimer le concept de gestion intégrée des risques. Dans ce cadre ; la théorie générale du risque et la théorie de base nous ont permis de comprendre et de justifier les différents apports de ce travail.

Enfin, pour éviter toute confusion entre les vocables de gestion globale des risques ; Integrated Risk Management et Enterprise Risk Management, nous avons jugé nécessaire de mettre en lumière les nuances subjacentes.

Ce travail toutefois se trouve confronter à certaines limites. Il s'agit notamment de la rareté des écrits scientifiques traitant le concept de gestion intégrée des risques. Cette limite peut être une motivation pour les chercheurs à s'engager dans des recherches à ce niveau. Ainsi des perspectives de recherches peuvent être envisageables également en matière de la prise en considération de nouvelles dimensions au niveau de la gestion intégrée des risques.

Références Bibliographiques

1. Article de revue

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. PP : 932- 956

BERNARD J. G. Et al. 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/>

CAREY, A & TURNBULL, N (2000). Plutôt prévenir que guérir. LES ECHOS. N° 18.246 du jeudi 28 septembre 2000. Disponible sur Internet : www.pwcglobal.com

CASES, S. Facteurs explicatifs de la perception, de la variation du risque. Cahiers de recherche du CREGO ; Numéro 3 ; Juillet, Novembre. Disponible sur Internet In : <http://www.univ-montp2.fr/~crego/cahiers/32.pdf>(Consulté le : 09/06/2005)

DERROUCH B. ; R. PATUREL. 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.

DIONNE, G. & GARAND, M. (2000). Une mesure empirique des déterminants qui affectent la gestion des risques des entreprises non financières. Cahier de recherche 00-09 octobre 2000. Disponible sur Internet : www.strategie-aims.com(Consulté le : 10/03/2006)

DUFOURN, N. & POUTEAUX, C. (2014) Vendre le risque en entreprise : vers un « marketing du risque » adapté pour les établissements financiers. 2014, Revue de Management et de Stratégie, www.revue-rms.fr, VA Press.

GRESELLE. O.Z. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. Revue management et avenir. 2007/4 p.44. Disponible sur Internet <https://www.cairn.inforevue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm> (consulté le 28/10/2019)

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>

LACOSTE, D. Risque Et Rentabilité : Comment Expliquer Le Paradoxe De Bowman ? ESC Toulouse. Disponible sur Internet : www.strategie-aims.com/montreal/com1651.pdf

MEULBROEK, L. (2000) Gérer le risque global. LES ECHOS. N° 18.246 du jeudi 28 septembre 2000. Disponible sur Internet www.pwcglobal.com

MUNIER, B. Méthodes expérimentales d'évaluation des théories du risque. Revue économique. 1995. Volume 46. Numéro 3. Disponible en ligne sur : www.persee.fr . PP.939-949.

MUNIER, B.L' « ingénierie du subjectif », véritable fondement du management des risques. PCM-Le Pont, vol. 102. Disponible sur Internet In : http://www.grid.ensam.estp.fr/fr/article.php?id_article=111

NIFFLE, R. La maîtrise des risques : Les rapports humains au risque. Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique : 3 Territoires - 5 Prévention des risques. Première publication : juillet 1999, et mis en ligne le vendredi 9 juillet 2004. Disponible sur Internet In : http://journal.coherences.com/IMG/_article_PDF/article_49.pdf. P.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

SAVVAKIS & C. SAVVIDES. Risk Analysis in Investment Appraisal. Published in « Project Appraisal ». Volume 9, number 1. March 1994.

SHUGART I. ; HILL S. ; DINSDALE G. Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique. Table ronde Du CCG sur la gestion du risque Disponible sur Internet In : http://www.ccmd-ccg.gc.ca/Research/publications/pdfs/risk_mgnt_rt_f.pdf

STAHL, B.C & al. 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 P.18.

VERDEL, T. Méthodologies d'évaluation globale des risques. Applications potentielles au Génie Civil. Colloque International Risques et Génie Civil. Paris : 8-9 Novembre 2000, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, ISBN : 2-85978-334-2. Disponible sur Internet In: www.mines.u-nancy.fr/~verdel/cindy/opensupport/risquesgc.pdf

2. Livre

AUBERT, A. B. & al. (2004). Intégration des mesures du risque. In : Mesure intégrée du risque dans les organisations. Sous la direction d'AUBERT, A. Benoit et BERNARD, Jean Grégoire. Les éditions de l'Université de Montréal.

BARTHELEMY, B. (2002). Gestion Des Risques : Méthodes D'optimisation Globale. Paris : éditions des organisations, deuxième tirage. 2002.

BOUYSSOU, J. (1997). Théorie Générale du Risque. Édition Economica. Paris.1997

CAREY ; N. TURNBULL. Plutôt prévenir que guérir. Disponible sur Internet : www.pwcglobal.com

CHARBONNIER, J. (2018). Dictionnaire de la gestion des risques et de la sécurité. Edition AFNOR.

DARSA, J.D (2016). Gestion des risques en entreprise. Identifier, comprendre, maîtriser. Ed.4. Editeur GERESO.

GEIBEN, B. & NASSET, J. J. (1998). Sécurité, Sûreté : la gestion intégrée des risques dans les organisations. Paris : les éditions d'organisation.

HASSID, O. (2005). La gestion des risques. Paris : Edition Dunod. AFNOR, 2016

KAST, R. (1992) « Risque », Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris.

KOENIG, G. & JOFFRE P. (1985) *Stratégie d'entreprise*. Paris : édition Economica.

KOENIG, G. (1989) *La gestion des risques*. In : Encyclopédie de gestion. Paris : édition Economica.

LE RAY, J. De la gestion des risques au management des risques. AFNOR 2015

LEVY, P. (1997). L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace. Paris : La Découverte.

LOUISOT, J.P. Risk management et stratégie selon la norme ISON 31000. Edition AFNOR

LOUISOT, J.P et al. (2014) ERM- Entreprise Risk Management: issues and cases. Editeur John Wiley & Sons.

MARMUSE, C. et MONTAIGNE, X. (1989) Management du risque. Collection dirigée par J. P. HELFER et J. ORSONI. Edition Vuibert entreprise : Paris.

PIERANDREI, L. (2015) Risk management : gestion des risques en entreprises, banque et assurance. Edition : DUNOD.

PIERANDREI, L. (2019). Risk Management. Ed.2. Edition DUNOD.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR DE CANADA, (2004). Gestion intégrée du risque, guide de mise en œuvre.

WYBO, J.L. (1998) Introduction aux Cindyniques. Paris. 1998. PP.79-89

3. Thèse

BOU NADER, R. Modélisation du management des risques industriels et de la responsabilité sociale des entreprises : Cas des entreprises libanaises. Gestion et management. Université de Toulon ; Université Saint-Joseph (Beyrouth), 2017. Français. NNT : 2017TOUL2001.

LASSAGNE, M. (2004). Management des risques, stratégies d'entreprise et réglementation : le cas de l'industrie maritime. Thèse de Doctorat. L'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers. Spécialité : Sciences de Gestion.

RABASSE. F (1997). Emergence de compétences collectives au regard des compétences individuelles dans un processus de transfert des innovations technologiques dans le domaine des technologies de l'information ». Thèse de doctorat nouveau régime CNAM. Paris.