



**HAL**  
open science

# DE L'ATTENTION AU RISQUE : une perspective attentionnelle de la construction sociale du risque par les organisations

Julie Mayer

► **To cite this version:**

Julie Mayer. DE L'ATTENTION AU RISQUE : une perspective attentionnelle de la construction sociale du risque par les organisations. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2017. Français. NNT : 2017PSLED059 . tel-03807531

**HAL Id: tel-03807531**

**<https://theses.hal.science/tel-03807531>**

Submitted on 10 Oct 2022

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

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

# THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres  
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

## DE L'ATTENTION AU RISQUE : Une perspective attentionnelle de la construction sociale du risque par les organisations

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

### COMPOSITION DU JURY :

M. Pierre ROMELAER  
Université Paris-Dauphine  
Directeur de thèse

Mme Isabelle BOUTY  
Université Paris-Dauphine  
Présidente du jury

M. Benoît JOURNE  
Université de Nantes  
Rapporteur

M. Hervé LAROCHE  
ESCP Europe  
Rapporteur

M. Eero VAARA  
Aalto University School of Business  
Membre du jury

**Soutenu le 27.11.2017  
par Julie MAYER**

Dirigée par **Pierre ROMELAER**



L'université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



# Remerciements

Qu'il est difficile de s'emparer de mots capables d'exprimer la gratitude que l'on voue aux personnes avec qui l'on a eu le privilège de sillonner les méandres de la thèse ! Si faibles et banaux sont les mots qui s'offrent à moi, qu'il me faudrait en inventer. Ces quelques lignes apposées ne sont que le vœu de pouvoir, un jour proche ou lointain, rendre la pareille à chacune d'entre elle.

Je remercierai tout d'abord mon directeur de thèse, les membres du jury, les professeur·e·s qui m'ont accompagnée dans ce parcours, les doctorant·e·s (et ami·e·s), les rencontres dans le cadre de mon parcours professionnel et académique, les ami·e·s (en dehors du monde académique) et enfin, ma famille.

Avant tout, je tiens à remercier dans la plus grande sincérité mon directeur de thèse, Monsieur Romelaer. Je vous remercie de m'avoir accordé votre confiance et donné le privilège d'être guidée pendant ces années, par la lumière de votre esprit et de votre bienveillance. Je suis ressortie grandie et inspirée de chacun de nos échanges. Je tiens ainsi à vous exprimer toute ma reconnaissance, mon respect et mon admiration.

## **Les membres du jury de soutenance**

Je souhaite exprimer toute ma gratitude aux membres du jury, les professeur·e·s Isabelle Bouty, Benoît Journé, Hervé Laroche et Eero Vaara, de m'honorer de leur présence, ainsi que pour leur investissement et leurs conseils, qui m'ont aidée à faire aboutir ce travail. En particulier, merci à Hervé Laroche et Isabelle Bouty pour leur retours précieux lors de la pré-soutenance.

## **Les professeur·e·s**

Je remercie chaleureusement l'équipe M&O, au sein de laquelle j'ai pu trouver soutien, bienveillance et convivialité. Evoluer dans cette équipe est une véritable chance. Je remercie l'ensemble de l'équipe professorale, en particulier Stéphanie Dameron pour son écoute et son appui depuis le Master 101, et qui a contribué à m'orienter vers le métier d'enseignante-chercheuse. Je remercie infiniment Isabelle Bouty : merci pour vos précieux conseils qui ont réellement aidé à faire aboutir ce travail, pour le plaisir que j'ai à partager votre enseignement en cours de théories des organisations. Merci aux professeurs François-Xavier de Vaujany et Bernard de Montmorillon pour leurs conseils sur mon travail et leur appui dans mon parcours. Merci également à Julien Jourdan, Serge Perrot, Jean-François Chanlat et Anthony Hussenot, pour leur

appui et leurs conseils lors de nos divers échanges. Je remercie particulièrement Lionel Garreau, pour ses conseils et son soutien, toujours dans la convivialité. Merci à Anouck Adrot, non seulement pour ses conseils, mais également pour ces quelques heures d'envolée musicale rafraichissantes, à quelques jours du rendu de thèse ! Merci à Emilie Canet, avec qui j'ai eu grand plaisir à travailler sur divers projets. Et enfin... combien de mercis faudrait-il dire à Florence Parent, magicienne de l'équipe, sans qui notre travail quotidien ne serait pas possible.

Je tiens à remercier particulièrement Hervé Dumez, pour son accompagnement dans mon travail et son grand soutien, en particulier dans la dernière ligne droite : merci pour tes conseils, ta bienveillance, et pour aider les incertain·e·s à trouver l'inspiration dans l'écriture. Merci également à Véronique Steyer et Christelle Théron, dont les conseils ont été éclairants et structurants dans ce travail.

Ma gratitude va également envers Mike Power, pour la confiance qu'il m'a accordée, pour m'avoir accueillie dans son équipe à la LSE et pour la richesse de ses conseils et enseignements, qui ont fait grandir mon travail. Merci également à Andréa Mennicken, pour son accueil dans l'équipe, et Tommaso Palermo pour son accueil et ses conseils. Je remercie également Steve Maguire, ainsi que Jérémy Morales, Martin Messner et Roger Friedland : nos échanges au détour des conférences m'ont beaucoup apporté.

Je remercie également Xavier Lecocq et Isabelle Martinez pour leur encadrement dans le cadre du programme CEFAG de la FNEGE, ainsi que les professeur·e·s intervenant·e·s, dont les conseils ont été structurants dans ce travail.

### **Les (ancien·ne·s) doctorant·e·s**

La thèse a été avant tout une aventure construite de belles rencontres. Le labo M&O reste pour moi une grande famille. A mes frangin·e·s de thèse, Alexis et Marie : il est aussi plaisant de travailler d'arrache-pied que de faire les quatre-cents coups à vos côtés. Le quotidien ne serait pas aussi lumineux sans l'amitié et le soutien de Guillaume, Pierre, Christine, Myriam, Elise et Jean-Yves. Merci également particulièrement à Marketa, Anouk, Najma, Claire et Eliel, pour tous ces moments agréables passés à vos côtés. Merci aux ancien·ne·s et nouveaux·elles doctorant·e·s, avec qui j'ai eu la chance d'évoluer à Dauphine dans la convivialité : Eliel, Claire, Aurore, Albane, Théophile, Nicolas, Aneta, Dianshuo, Diana, Laura, Sakura, Melia, Josiane, Vincent, Medhi, Hélène, Vaité, Fabrice, Pedro, Mounir, Pierre, Imane et Ludvig. Et toutes celles et ceux que j'aurais omis de mentionner, mais qui ont compté.

Aux compagnons de la promotion 2015 du CEFAG, Margot et Margot, pour votre amitié précieuse, Adam, pour les courses en talon-tout-terrain, et bien sûr Anne-Sophie, Bruno, Mathias, Magali, Carole, Laurent, Renaud, Fabien et Jean-Loup. Une dédicace spéciale à Matilda, amie et jumelle de thèse depuis 4 ans : nous avons été synchronisées jusqu'à la soutenance-même... Être confondue avec toi en toute occasion est un véritable honneur !

Aux membres de la CSD, Guillaume et Laurent, pour votre amitié depuis nos premiers séminaires de l'Ecole Doctorale. A Wafa, qui fut ma « marraine la bonne fée » à des moments cruciaux dans mon parcours ! Aux collègues et amis londoniens, en particulier Lukas, Vassily, Galina, Nadia, Lydie, Rob, Marcus et Alistair, pour votre accueil chaleureux durant mon visiting à la LSE. Merci à Fatma, belle rencontre incongrue dauphinoise à Londres ! Et à Louis, pour ces souffles d'inspiration entre deux conversations métaphysiques et quelques parties d'osselets.

Je remercie encore une fois, en particulier celles et ceux qui ont relu mon travail et apporté un soutien extraordinaire sur la dernière ligne droite, en particulier ma famille, ainsi qu'Alexis, Marie, Christine (qui m'a rattrapée en plein vol !), Myriam, Elise et Louis. Pouvoir compter sur vous dans ces moments signifie énormément pour moi. Je vous dois plus d'une fière chandelle.

### **Les rencontres dans mon parcours professionnel (notamment les interviewé·e·s)**

Un immense merci à tous·tes les interviewé·e·s qui m'ont accordé leur temps et leur confiance dans le cadre de cette étude. Chaque entretien a été d'une richesse extraordinaire. J'ai énormément appris.

Je remercie l'AMRAE de m'avoir ouvert ses portes et de m'avoir aidé à découvrir le passionnant métier de risk manager. Leur travail continue à me fasciner !

Enfin, mon passage au sein de Deloitte a marqué un tournant important à l'aube de ce doctorat. Je remercie Joël et Michel, pour tout ce que j'ai appris à leurs côtés, et pour m'avoir aidée à prendre mon envol. Merci à Sonia, une (risk) manager hors pair, qui m'a initiée à la gestion des risques. Merci à Stéphane et Julien, avec qui j'ai fait mes premiers pas dans la cartographie des risques, dans la joie et la bonne humeur.



## **Les autres ami·e·s**

Aux ami·e·s du Master 101, en particulier Karel (et Pauline par la même occasion !), Claire, Kafia et Sandra, dont l'amitié a perduré après toutes ces années. A Anthony et Alexandre, avec qui nous avons basculé, à quelques années d'écart, du côté académique !

Depuis Deloitte et toujours après ces quatre années, le plus beau que j'ai gardé en est bien sûr les amitiés. Clémence et Tiphaine, malgré les continents qui nous ont séparées au fil de ces années, les MGG continuent à illuminer mon quotidien (et mes conversations WhatsApp). Merci à David, le vrai expert de la gestion des risques, pour tes conseils avisés et ton amitié.

Merci également à Violaine : tu as toujours été là pour moi dans les moments heureux et les moments moins heureux, pour y apporter ton soleil. Merci à Fofie et Laurie : au milieu du tumulte de nos vies et de nos thèses, nous finissons toujours par nous retrouver.

Enfin merci à l'orchestre Musiques en Seine et au Bistrot du Coin, qui ont enchanté chaque jeudi durant ces années, et apporté musique et gaité même dans les moments difficiles ! En particulier à Alexandre et Margot, et à mes co-pupitres de choc, Flore, François et Mathieu.

Merci enfin à tous·tes les ami·e·s, que je n'ai pas cité·e·s, pour leur patience et leur soutien.

## **Et la famille...**

Enfin, ces quelques lignes consacrées à ma famille et mon compagnon ne sont guère suffisantes : c'est au moins la taille de cette thèse qui serait nécessaire pour exprimer ma gratitude envers eux. Ils sont mes piliers, et cette thèse n'aurait jamais pu aboutir sans eux. Papa, Maman et Tania, si toute l'admiration que je vous porte m'a poussée tout au long de ce parcours, c'est aussi votre soutien et votre tendresse qui m'ont permis de franchir chaque étape. En repensant à ces années de thèse, il reviendra à ma mémoire des souvenirs familiers : les innombrables heures de relecture acharnée, l'odeur d'un gâteau au chocolat salvateur, les débats intarissables sur les robots.

Enfin Rana, mon compagnon de vie : nunca unas lineas podran expresar lo *todo* que eres, y lo que aportaste en esta tesis y lo demas. Es problamente tuya tanto como mia. El doctorado fue una otra aventura que cruzamos, y a pesar del viento y las olas, nunca me fallaste. Gracias por ser mi equipo en todos los momentos.





# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE .....	I
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE - REVUE DE LITTÉRATURE ET CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Le risque et sa construction par les organisations .....</b>	<b>10</b>
I. Le concept de risque dans la littérature : panorama et choix d'une approche « sociale » du risque.....	11
II. La construction du risque par les organisations.....	28
III. L'attention, « boîte noire » de la construction du risque ? .....	52
<b>Chapitre 2. Une approche du risque par la notion d'attention .....</b>	<b>58</b>
I. La notion d'attention : définition et approche théorique retenue.....	59
II. Etudier l'attention et les processus attentionnels : mise en évidence de dimensions clés.....	68
III. Vers une perspective attentionnelle de la construction du risque : articulation théorique et questions de recherche ...	75
<b>2<sup>E</sup> PARTIE - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 3. Design général de la recherche.....</b>	<b>86</b>
I. Genèse et problématisation du sujet.....	87
II. Stratégie de construction de connaissances .....	93
III. Spécification du design choisi .....	100
<b>Chapitre 4. Méthodes de recueil et d'analyse des données .....</b>	<b>117</b>
I. Opérationnalisation des concepts.....	118
II. Recueil des données.....	125
III. Analyse des données.....	140
IV. Critères de validité de la recherche.....	158
<b>3<sup>E</sup> PARTIE - RESULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>161</b>
<b>Propos préliminaire : « L'art de photographier », une métaphore de la construction du risque par l'attention .....</b>	<b>162</b>
<b>Chapitre 5. La signification du risque dans les discours : le risque en tant qu'objet et le risque en tant que structure.....</b>	<b>164</b>
I. Le risque a-t-il une signification ? Enquête sur un mot polysémique.....	165
II. Deux facettes du risque : le risque-objet et le risque-structure.....	172
<b>Chapitre 6. « Comment devient-on un risque ? » La construction du risque par l'attention .....</b>	<b>195</b>
I. Quatre formes de construction du risque.....	199
II. Le « cycle attentionnel » du risque dans l'organisation.....	251
<b>Chapitre 7. Influencer l'attention au risque : l'effet de « syllogisme » du risque.....</b>	<b>257</b>
I. Influencer l'attention au risque : des tactiques aux effets mitigés.....	258
II. Les effets incontrôlés du risque sur l'attention : le « syllogisme » du risque .....	277
<b>DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>297</b>
I. Synthèse des résultats et contributions théoriques.....	298
II. Implications pratiques.....	320
III. Discussion de la validité de la recherche.....	327
IV. Conclusion .....	334
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>336</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>354</b>
<b>Annexes du chapitre 4 .....</b>	<b>355</b>
<b>Annexes du chapitre 5 .....</b>	<b>377</b>
<b>Annexes du chapitre 6 .....</b>	<b>380</b>
<b>Annexes du chapitre 7 .....</b>	<b>393</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX .....</b>	<b>404</b>
<b>INDEX DES FIGURES.....</b>	<b>405</b>
<b>PLAN DETAILLE DE LA THESE .....</b>	<b>406</b>

# INTRODUCTION GENERALE

*« Quel est le moment où on prend conscience qu'il y a un risque ? C'est un peu de la... de la chimie, difficile à décrire, quoi. Mais je dois pas être le premier à vous dire ça ! Mais ça fait partie du... enfin ça doit pas décourager, ça doit pas détourner. Ça veut dire au contraire que c'est du temps du dirigeant, de l'attention du dirigeant, de l'intelligence collective des équipes de direction. Plus c'est impalpable et virtuel, plus il faut le compenser comme ça ! » (Membre du Comité exécutif d'une entreprise de services)*

## **ENJEU MANAGÉRIAL ET PROBLÉMATIQUE GENERALE**

Dans un environnement complexe et turbulent, la capacité à identifier, évaluer et traiter ses risques, qu'ils soient stratégiques, financiers, humains ou matériels, constitue un enjeu majeur pour une organisation. Gérer les risques requiert en effet une attention importante de la part de l'organisation : la détection, l'évaluation et le traitement des risques demande d'allouer des efforts, qu'ils soient humains (e.g. vigilance managériale) ou matériels (e.g. systèmes formalisés de gestion des risques, investissements financiers pour réduire les risques). Or, l'attention est une ressource limitée (Simon, 1947), et semble de plus en plus complexe à maîtriser dans nos sociétés actuelles (Citton, 2014b) : l'essor des technologies génère des surcharges voire des situations de saturation informationnelle (Saidani, 2016). Par ailleurs, le caractère systémique de l'environnement rend difficiles l'identification et l'interprétation des signaux.

Pourtant, les organisations sont confrontées à une pression croissante pour démontrer leur capacité à gérer leur attention aux risques. L'attention aux risques est en passe de devenir une exigence réglementaire. Le récent vote de la loi sur le « devoir de vigilance » des multinationales en est l'illustration. Par ailleurs, les parties prenantes, notamment les conseils d'administration, semblent exprimer une volonté croissante de transparence de l'entreprise vis-à-vis de ses risques. La gestion des risques n'est ainsi plus l'apanage des secteurs de la banque-assurance et de l'industrie (Elahi, 2013) : les organisations de tous types sont de plus en plus incitées à démontrer leur capacité à identifier, évaluer leurs risques, et à leur affecter un traitement adéquat.

Cette difficulté à gérer l'attention au risque naît d'une tension entre la multiplicité des risques de l'environnement et la limitation des ressources attentionnelles. L'organisation doit ainsi opérer des choix : trier les signaux à prendre en compte, hiérarchiser les risques à traiter en priorité, distribuer les efforts managériaux à travers sa structure, etc. Néanmoins, ces choix sont complexes. Quelle que soit leur nature, les risques ont un caractère ambigu et parfois

inenvisable : établir *ex ante* où, quand et comment allouer son attention, relève alors d'un véritable défi managérial. Souvent, c'est la matérialisation d'un risque qui entraîne une prise de conscience *ex post* de son importance (Dillon, Tinsley, & Burns, 2014).

Face à ces pressions, l'idée qu'une organisation « bien gouvernée » mobilise des référentiels établis et des dispositifs formalisés de gestion de risque s'est progressivement imposée dans les mentalités (Scheytt, Soin, Sahlin-Andersson, & Power, 2006). Le risque est ainsi devenu un principe organisateur de la société (Beck, 1992). Dans ce contexte, les entreprises voient fleurir une pléthore de dispositifs de management des risques, dont l'efficacité et la pertinence restent encore fortement discutées (Mikes, 2012). En particulier, la dimension humaine de la gestion des risques constitue un point de débat central.

Derrière la promesse de rationalité et de scientificité des modèles diffusés (COSO, 2004 ; ISO 31 000 ; 2009), la gestion des risques dans les organisations repose essentiellement sur la subjectivité des managers, qui la définissent et la mettent en œuvre. Malgré l'existence de démarches formalisées et délibérées de gestion des risques, la vigilance des organisations et leur capacité à faire face aux menaces restent mises à rude épreuve. Au niveau stratégique, les nombreux scandales éclaboussant le monde des affaires (e.g. l'affaire Volkswagen, l'amende de BNP Paribas aux Etats-Unis, etc.) témoignent de la difficulté à prévoir et donner l'importance adéquate aux risques dans les décisions de l'entreprise. Au niveau opérationnel, les systèmes de gestion ont souvent été pointés dans la survenance de crises industrielles, car ils contribuent à « normaliser » l'existence du risque (Perrow, 1984). L'existence de ces supports techniques rend paradoxalement difficile le maintien d'une vigilance humaine. Il existe ainsi, à tous les niveaux de l'organisation, une « tension attentionnelle » (Reason, 1997) dont la gestion demeure un défi majeur.

Notre thèse prend donc comme point de départ un problème managérial, émergent d'une tension entre la pression croissante pour gérer l'attention aux risques de manière formalisée, et la difficulté à maîtriser la façon dont cette attention peut se construire. Ainsi, notre problématique générale se pose de la manière suivante :

## **COMMENT LES ORGANISATIONS GERENT-ELLES LEUR ATTENTION AUX RISQUES ?**

## ANCRAGE THÉORIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette thèse s'appuie sur deux concepts clés : le risque et l'attention. Nous construisons ainsi une revue de littérature articulée autour de ces deux concepts. Le risque fait l'objet d'une multitude d'approches théoriques en sciences de gestion. En particulier, la littérature oscille entre deux conceptions du risque, en tant qu'élément objectif et quantifiable, ou en tant que construit social. C'est dans cette deuxième conception que nous nous ancrons.

Cette approche sociale repose sur la notion d'« objet-risque » (Hilgartner, 1992) : le risque reflète une interprétation des acteurs. Il traduit la reconnaissance d'un lien de cause à effet entre un objet de l'environnement (l'objet-risque) et un dommage sur un élément de valeur. À partir de cette notion et de son développement via la théorie « relationnelle » du risque (Boholm & Corvellec, 2011 ; 2016), nous proposons d'explorer ce que signifie le risque dans les organisations. En particulier, nous élaborons un cadre d'analyse pour appréhender notre objet de recherche, le processus de construction du risque. Étudier la construction du risque revient alors à comprendre pourquoi et comment un objet « devient » un risque aux yeux d'une organisation. Les mécanismes par lesquels s'opère une telle construction constituent un agenda de recherche relativement récent (Maguire & Hardy, 2016b), dans lequel s'inscrit cette thèse.

En particulier, cette volonté de théorisation se heurte à nombreux débats qui subsistent quant à la signification-même du risque : une partie de la littérature considère que le risque n'a de sens que vis-à-vis d'un contexte particulier, et ne peut se définir a priori (Jasanoff, 1999 ; Ewald, 1992). Il devient alors difficile de distinguer ce qui relève par essence du risque « construit », et d'en faire un véritable objet de recherche. Une autre partie de la littérature propose des définitions préétablies du risque, en mobilisant les notions de danger, de menace ou d'impact négatif. Or, la façon dont les individus perçoivent le risque ne reflète pas systématiquement ces définitions (March & Shapira, 1987 ; Ocasio, 2005) : ces conceptualisations préétablies peuvent donc masquer la véritable signification qu'une organisation confère au risque. Pour tenter de réconcilier ces approches, nous posons une première question de recherche, visant à explorer la signification du risque, tel qu'il est employé à l'intérieur des organisations :

**[QR1] Que signifie le risque « construit » par les organisations ?**

Ensuite, notre revue des travaux existants sur le sujet a abouti à préciser certaines caractéristiques de la construction du risque, tout en mettant en évidence des « gaps » théoriques à combler : en effet, peu de recherches décrivent les spécificités de la construction du risque à l'intérieur d'une organisation. Les quelques travaux existants décrivent, pour l'essentiel, les mécanismes de construction de sens par les discours (Maguire & Hardy, 2013) ou les interactions humaines en

situation d'alerte (Steyer, 2013). Dans ces travaux, le risque constitue déjà un objet relativement apparent et saillant aux yeux des acteurs, ou s'impose de lui-même à l'organisation : la façon dont un objet apparaît dans le champ d'attention de l'organisation et se voit traiter en tant que « risque », reste à explorer. Par ailleurs, les modèles existants tiennent peu compte du caractère limité des ressources nécessaires pour construire les risques. En particulier, les organisations ont une attention limitée (Simon, 1947) : elles ne peuvent pas traiter tous les objets de l'environnement, et en sélectionnent certains pour les interpréter et les traiter. Dès lors, l'attention semble constituer un mécanisme clé de la construction du risque. De nombreuses études *ex post* sur les catastrophes organisationnelles laissent entendre que des manques d'attention peuvent être à l'origine d'une myopie ou de négligence face aux risques (Vaughan, 1999 ; Starbuck & Farjoun, 2005). Explorer la notion d'attention permettrait ainsi de mieux cerner les mécanismes par lesquels un objet « devient » un risque aux yeux d'une organisation.

Cette thèse vise ainsi à explorer le processus attentionnel par lequel les organisations construisent les risques. Pour affiner notre compréhension de l'attention, nous mobilisons la théorie de l'Attention-Based View (ABV) (Ocasio, 1997 ; 2011). Cette théorie permet de conceptualiser les organisations comme des systèmes où l'attention, en tant que temps et efforts alloués aux objets de l'environnement, est une ressource limitée, et est distribuée par les structures de l'organisation.

En articulant les travaux de l'ABV avec notre revue de littérature sur le risque, nous élaborons un cadre conceptuel de la construction du risque par le prisme de l'attention. Il articule quatre dimensions clés : les pratiques (les activités et comportements des acteurs), les structures (les agencements de règles, objectifs, normes, savoirs, méthodes qui régulent l'attention), le risque (en tant qu'objet interprété) et l'attention (les mécanismes par lesquels les acteurs sélectionnent des objets, engagent leurs efforts et redistribuent leurs ressources). Ce cadre aboutit à la formulation de deux autres questions de recherche. En effet, si l'ABV indique que l'attention fluctue dans l'organisation par des mécanismes et des formes variées, on ne sait pas quels sont les formes et les mécanismes spécifiques qui interviennent dans la construction du risque :

**[QR2] Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ?**

Enfin, si l'ABV indique que les structures de l'organisation façonnent l'attention, elle reste relativement silencieuse sur les conditions d'une telle influence. En particulier, la littérature sur le risque met en garde des possibles écarts entre le prescrit et le réel, peu mentionnés dans l'ABV. Ce constat aboutit à une troisième question de recherche :

**[QR3] Dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer délibérément l'attention au risque ?**



## DESIGN DE RECHERCHE

Notre recherche vise à affiner la théorisation de la construction du risque, en approfondissant la compréhension de ce processus. Dans cet objectif, nous avons adopté une démarche qualitative sur plusieurs cas, afin de permettre une certaine généralisation des résultats obtenus. Une étude de cadrage (15 entretiens et étude documentaire) a d'abord permis de préciser le sujet et d'affiner notre protocole de recherche. Nous avons ensuite mené une étude multi-cas au sein de douze organisations de secteurs variés. Ces organisations disposent toutes d'une démarche dite d'« Enterprise Risk Management » (ERM), qui consiste à identifier, évaluer et gérer de manière holistique et coordonnée l'ensemble des risques qui les impactent (COSO, 2004 ; ISO 31 000 ; 2009). Ces démarches sont généralement orchestrées par un·e responsable nommé·e « risk manager » (Amrae, 2017 ; Mikes, 2012). La conduite de 46 entretiens et la collecte de documentations relatives à l'ERM ont permis d'appréhender, en partie, les pratiques par lesquelles ces douze organisations construisent leurs risques. Dans chaque cas, les entretiens ont été menés avec au minimum trois types d'acteurs, apportant chacun une vision complémentaire du processus de construction du risque à des strates différentes : un·e risk manager, un·e directeur·rice général·e et un·e directeur·rice opérationnel·le<sup>1</sup>. En particulier, nous leur avons demandé de décrire des exemples de situations où ils/elles ont été amené·e·s à identifier, évaluer ou traiter des risques dans leur activité.

Ces données ont été analysées en plusieurs étapes, chacune répondant à l'une de nos trois questions de recherche. Premièrement, pour explorer la signification du risque « construit » par les organisations, nous avons mené une analyse des discours des interviewé·e·s. Nous avons décortiqué la sémantique utilisée, et mis en évidence les « logiques » par lesquelles le terme de « risque » est employé dans les discours (Mill, 1843). Deuxièmement, à partir des descriptions fournies par les interviewé·e·s, et de la documentation recueillie, nous avons reconstitué des « séquences » de construction du risque : une analyse processuelle en retrace les différentes étapes, tout en caractérisant le rôle de l'attention. Troisièmement, pour étudier dans quelle mesure l'organisation peut influencer l'attention au risque, nous avons examiné les tactiques d'influence employées par les risk managers, et les effets produits selon les contextes.

---

<sup>1</sup> Note aux lecteur·rice·s : cette thèse emploie l'écriture dite « inclusive », qui repose sur les recommandations du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, pour une communication publique sans stéréotype de sexe. Ainsi, « le point milieu permet d'affirmer sa fonction singulière d'un point de vue sémiotique et par là d'investir « frontalement » l'enjeu discursif et social de l'égalité femmes · hommes. » (source : Manuel d'écriture inclusive - Edité par l'agence de communication d'influence Mots-Clés). Dans ce document, seuls les termes « acteur » et « manager » sont conservés et employés, le plus souvent possible, de manière neutre.

## **RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS : LA CONSTRUCTION DU RISQUE COMME « ART DE PHOTOGRAPHER »**

Nos résultats suggèrent que la construction du risque par les organisations s'opère à la manière d'un processus photographique, dans lequel le risque tient une double-fonction. D'une part, le risque, tel que mobilisé dans les organisations, semble désigner l'image d'un paysage (l'environnement), photographié par un appareil selon certains réglages (la structure organisationnelle), dont le cadrage et la retouche sont partiellement et subjectivement définis par le photographe (les acteurs). L'attention joue alors le rôle de « faisceau lumineux » (Fernandez-Duque & Johnson, 1999) : le risque reflète une distribution particulière de l'attention, délibérée ou émergente. D'autre part, le risque, en tant qu'image, semble progressivement « imprégner » l'appareil, pour orienter à son tour les prises de photographies ultérieures, comme s'il constituait des réglages de prise de vue, ou un « filtre » pour l'objectif. Cette métaphore nous sert d'appui pour proposer un modèle de la construction attentionnelle du risque, dont nous restituons l'émergence au travers de trois chapitres de résultats (un pour chaque question de recherche).

Dans le chapitre 5, nous révélons deux facettes du risque « construit », qui s'entremêlent implicitement dans le discours des managers : le risque sert à exprimer tantôt une reconstitution artificielle de la réalité, tantôt la reconnaissance d'effets négatifs potentiels, une intention ou encore une capacité à agir sur leur environnement. Plus implicitement, le concept de risque semble invoquer également une structure, c'est-à-dire une façon particulière de penser et d'organiser (des modes de gestion, des savoirs, des identités).

Dans le chapitre 6, nous restituons les pratiques par lesquelles un objet « devient un risque », et par lesquelles un risque « devient » une structure dans l'organisation. Nous mettons ainsi en évidence quatre formes de construction du risque : la capture, la révélation, l'incorporation et l'assimilation du risque. Nos résultats mettent en avant une succession de mécanismes attentionnels, par lesquels les acteurs sélectionnent des objets, engagent des efforts pour les comprendre, et redistribuent leurs ressources, à de multiples reprises et à divers endroits dans l'organisation. Au travers de ces mécanismes, le risque voit progressivement sa signification et sa représentation se transformer. Il prend la forme de pensées, de discours, d'informations formatées et formalisées, de dispositifs matériels, ou encore de comportements spécifiques.

Dans le chapitre 7, nous montrons qu'au travers de sa structure, l'organisation ne parvient pas toujours à influencer l'attention au risque de la manière souhaitée. En particulier, nous mettons en évidence un effet « inattendu » du risque, l'effet de « syllogisme » du risque : paradoxalement,

invoquer le risque peut à la fois amplifier l'attention et la neutraliser. Nous pointons des facteurs de contexte qui semblent modérer ces effets inattendus.

Ces résultats apportent diverses contributions théoriques. Premièrement, ils proposent une réconciliation entre les définitions relatives et les définitions absolues du risque, qui scindent la littérature : si la signification du risque semble effectivement liée à un contexte, notre étude des discours du risque a permis de dégager des dimensions relativement larges, permettant de délimiter les frontières de cet objet de recherche, tout en permettant d'en saisir la signification que leur confèrent les organisations (Maguire & Hardy, 2016 ; Power, 2016). Par ailleurs, nos résultats affinent le modèle du risque-objet (Boholm et Corvellec, 2011 ; Hilgartner, 1992), en y ajoutant une seconde dimension, le risque-structure. Notre travail invite ainsi la littérature à concevoir le processus de construction du risque comme une dialectique constante entre acteurs et structures (Giddens, 1984). En particulier, contrairement aux représentations courantes dans la littérature, le risque ne semble pas se construire de façon linéaire, mais plutôt par une succession de mécanismes d'attention, par lesquels il chemine et se transforme à travers l'organisation. Enfin, nos résultats invitent à réinterroger la place de la subjectivité des individus dans la construction du risque : souvent dépeinte comme source de biais ou de déviance (Power, 2009 ; Vaughan, 1999 ; Jordan et al., 2013), elle apparaît dans nos résultats comme une composante essentielle pour faire émerger les risques. La créativité, l'intuition, l'expérience ou encore les valeurs éthiques, induites par la subjectivité, semblent jouer un rôle clé. De même, les risques comportant une part d'« inenvisageable », la capacité à reconnaître des risques à leurs prémisses semble reposer sur une gestion en partie « non-rationnelle » de l'attention.

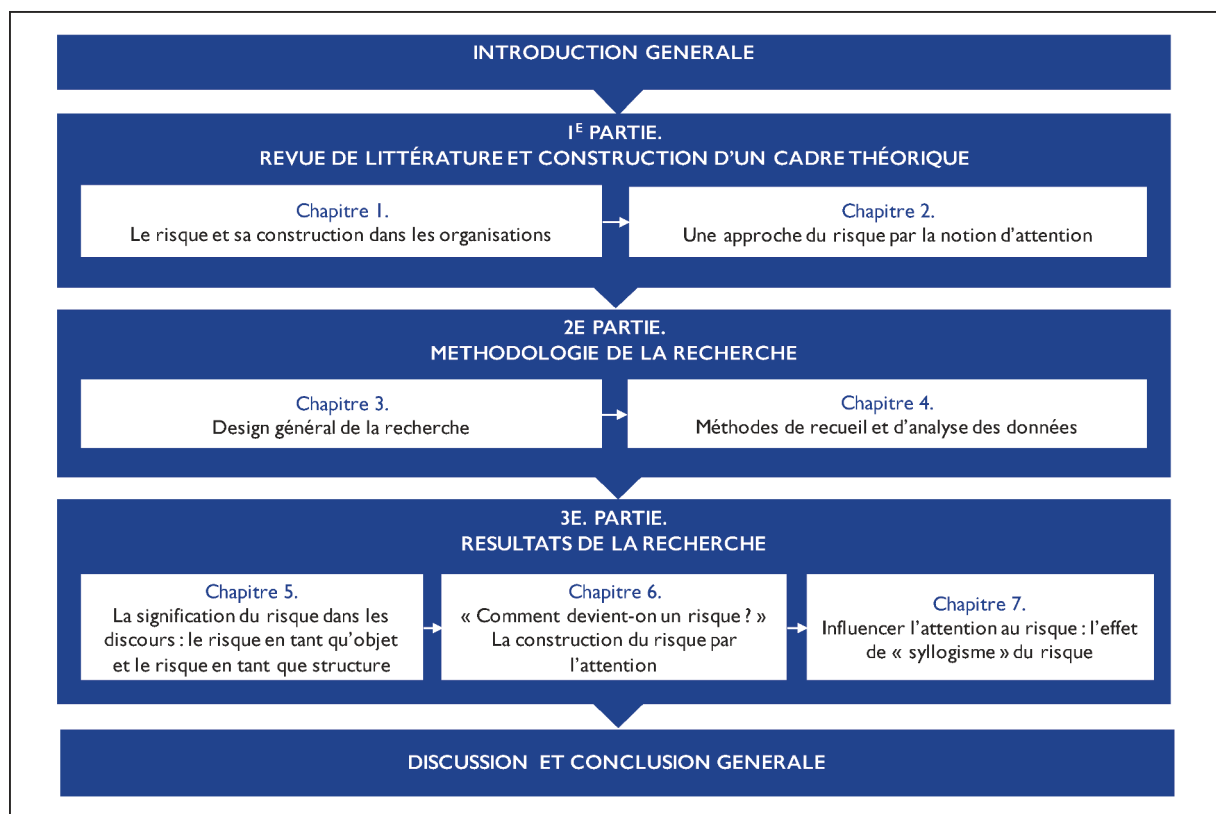
Par ailleurs, nos résultats contribuent à l'ABV sur deux aspects. Notre travail s'inscrit ainsi dans la lignée des récentes réorientations de l'ABV, qui invitent à mieux comprendre les renouvellements dans les modes d'allocation de l'attention (Shepherd et al., 2016 ; Ocasio et al., 2017). Nous suggérons ainsi que l'attention organisationnelle change de manière progressive, à différentes strates, avant de conduire à une inflexion au niveau organisationnel le plus formalisé : c'est la succession de multiples déverrouillages, tel un engrenage complexe, qui semble conduire à des renouvellements de l'attention dans l'organisation. Ces résultats permettent d'affiner le modèle de l'« issue-selling » (Dutton & Ashford, 1993 ; 2011), qui théorise les actions d'influence de l'attention : si la littérature actuelle conçoit l'« issue-selling » comme un acte unidirectionnel, nos résultats suggèrent que l'influence de l'attention semble plutôt co-construite : c'est de l'interaction entre les risk managers et leurs interlocuteurs qu'émergent les effets, attendus ou non, sur l'attention. Enfin, notre travail invite à considérer les « myopies » ou les « paralysies »

attentionnelles non pas uniquement comme la conséquence de déviations ou de biais des individus (Schwenk, 1984 ; Starbuck & Milliken, 1988), mais également comme une conséquence de la manière dont sont construites les structures organisationnelles.

Pour terminer, sur le plan managérial, notre recherche aboutit à la formulation d'enseignements pratiques. Nous soulignons l'importance de tenir compte de la subjectivité des personnes dans la gestion des risques, pour en faire un levier d'amélioration des modalités d'identification et d'évaluation du risque. Nous pointons les rôles joués par les risk managers dans leurs organisations, en spécifiant les conditions sous lesquelles ces rôles sont possibles. Quelques pistes sont suggérées pour permettre, dans les démarches de gestion des risques, d'arbitrer entre une allocation « rationnelle » des ressources, et la capacité à anticiper l'inévitabilité.

\*\*\*

### Structure de la thèse



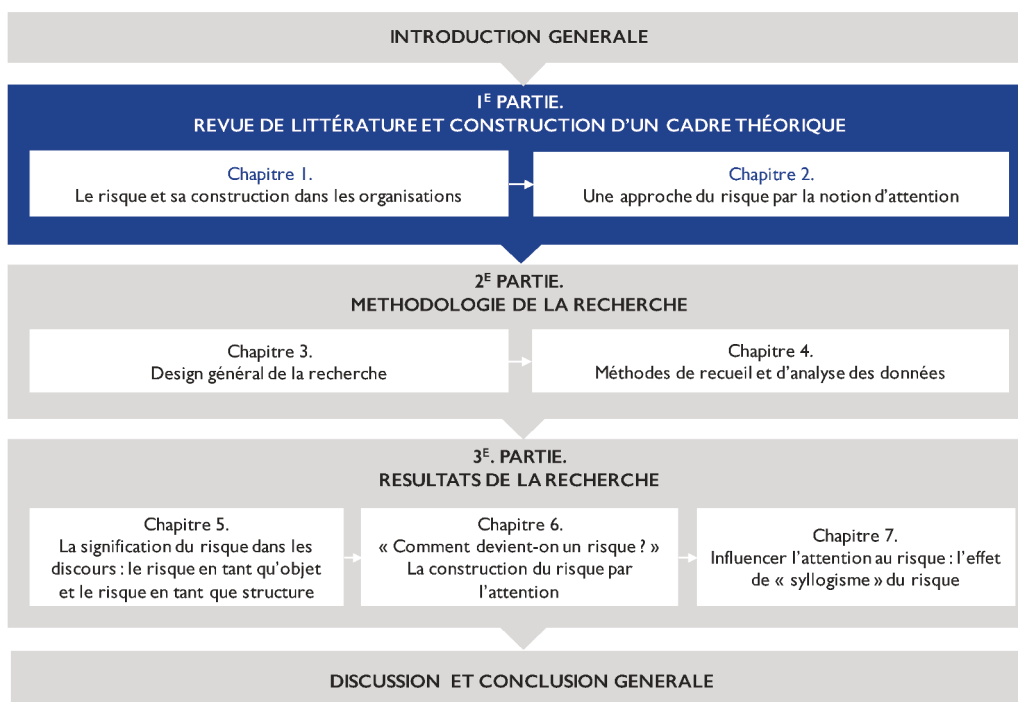
# I<sup>ÈRE</sup> PARTIE

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE

Cette première partie vise à définir notre objet de recherche, clarifier les concepts clés et problématiser notre sujet. Elle articule l'analyse de la littérature autour de deux concepts, le risque et l'attention. Cette analyse aboutit à la proposition d'un cadre conceptuel pour appréhender le processus attentionnel de construction du risque. Ainsi, cette partie théorique est structurée en deux chapitres.

Le **chapitre 1** décortique la notion de risque et sa construction dans les organisations. Après un balayage des différentes perspectives théoriques du risque, ce chapitre se focalise sur l'approche « sociale » du risque. Nous définissons et dressons un état des connaissances de notre objet de recherche, le processus de construction du risque. Ce chapitre aboutit à la formulation de notre problématique générale, en interrogeant le rôle peu exploré de l'attention organisationnelle dans la construction du risque.

Le **chapitre 2** approfondit le concept d'attention organisationnelle, en mobilisant le courant de l'Attention-Based View (ABV). Nous présentons ce courant théorique et l'articulons pour proposer une perspective attentionnelle de la construction du risque dans les organisations. Ce chapitre se conclut par la déclinaison de notre problématique en trois questions de recherche.



# CHAPITRE I.

## LE RISQUE ET SA CONSTRUCTION PAR LES ORGANISATIONS

Ce chapitre est dédié à l'étude du concept de risque dans la littérature en gestion. Il répond aux objectifs suivants :

- Définir le concept de risque et clarifier l'ancrage théorique retenu pour l'appréhender ;
- Établir une revue des connaissances théoriques existantes sur notre objet de recherche, la construction organisationnelle du risque, pour expliciter les dimensions à analyser ;
- Problématiser notre sujet en pointant des « gaps » théoriques, en particulier autour de la notion d'attention.

Après un panorama des approches théoriques du risque en gestion, nous justifions le choix de nous ancrer dans une approche « sociale » (I). L'analyse des travaux de cette approche permet de caractériser notre objet de recherche, la construction organisationnelle du risque et d'expliquer ses dimensions (II). Enfin, nous mettons en évidence le rôle central, mais peu exploré de l'attention, comme mécanisme sous-jacent à la construction du risque (III). Ce chapitre aboutit ainsi à l'identification de gaps théoriques et d'une première question de recherche : « que signifie le risque dans les organisations ? ». Nous concluons ce chapitre en suggérant de mobiliser la notion d'attention pour mieux saisir ce qu'est le risque dans une organisation, et la façon dont il s'y construit.

---

### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### **I. Le concept de risque dans la littérature : panorama et choix d'une approche « sociale » du risque**

- I.1. Le concept de risque en sciences de gestion : une littérature hétérogène, parcellisée et transdisciplinaire
- I.2. Définitions du risque : une structuration autour de deux paradigmes opposés
- I.3. Choix d'une approche sociale du risque : justification

#### **II. La construction du risque dans les organisations**

- II.1. Le risque « construit » : fondements théoriques et définition
- II.2. Le processus de construction du risque : revue des travaux existants et recherche d'une conceptualisation
- II.3. Un focus sur la construction du risque dans l'organisation

#### **III. L'attention, « boîte noire » de la construction du risque ?**

- III.1. L'attention, mécanisme inhérent à la construction du risque
- III.2. Attention et construction du risque : des liens ambigus et peu explorés

**Synthèse du chapitre : première question de recherche (QRI) et cadre conceptuel à affiner**

# I. Le concept de risque dans la littérature : panorama et choix d'une approche « sociale » du risque

*« L'absence d'une approche homogène [du risque] peut être vue comme un avantage, permettant de faire justice à la réalité multidimensionnelle du risque et de l'incertitude dans notre société actuelle. »  
(Taylor-Gooby, 2006, p. 46)*

Dans cette partie, nous introduisons le concept de risque en soulignant son caractère multidimensionnel, pluridisciplinaire et ambigu (I.1). Puis, nous mettons en évidence trois approches théoriques distinctes pour appréhender le risque, en discutant leurs apports, limites et différences (I.2). Enfin, nous clarifions l'ancrage théorique de notre thèse en justifiant le choix de l'une de ces approches, l'approche « sociale » du risque (I.3).

## I.1. Le concept de risque en sciences de gestion : une littérature hétérogène, parcellisée et transdisciplinaire

### I.1.a. Définition « générique » du risque : mise en évidence d'ambiguïtés

Pris dans son sens commun, le risque, en tant qu'événement ou résultat négatif et incertain, est inhérent à toute organisation et à la société humaine (Sahlins, 1974). Dans son sens commun, le risque prend plusieurs significations. À lui seul, le dictionnaire Larousse en offre quatre définitions distinctes : le risque est tantôt une (1) « possibilité, probabilité d'un fait d'un événement considéré comme un mal ou un dommage », un (2) « danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé », un (3) « fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger », ou un (4) « préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance garantissent moyennant le paiement d'une prime ».

En comparant ces définitions, nous dégagons deux dénominateurs communs du risque : d'une part, quelle que soit la terminologie employée (« danger », « préjudice », « mal », « dommage »), ces définitions associent le risque à un résultat négatif (« préjudice », « mal », « dommage »). D'autre part, elles renvoient à la notion d'incertitude (« préjudice éventuel », « plus ou moins probable », « éventualité », « probabilité »), tant sur la probabilité d'occurrence du risque que sur la teneur des résultats.

Trois autres aspects du risque font quant à eux l'objet de contradictions ou d'ambiguïtés : premièrement, si trois des définitions ne mentionnent qu'une facette négative du risque, l'une d'entre elles évoque la possibilité d'une opportunité, donc d'un résultat positif. Dans cette dernière, le risque n'est pas un danger extérieur, mais la contrepartie de la possibilité d'un gain. Deuxièmement, l'origine du risque est ambiguë : le risque est-il la conséquence d'une action, comme le mentionne la définition (3), ou provient-il d'un événement extérieur et subi, tel que

suggéré par les autres définitions ? Enfin, ces définitions évoquent des modalités de gestion du risque floues : la définition (4) évoque la possibilité d'assurer le risque ; et de la définition (2) on peut inférer la possibilité de ne pas s'engager dans l'action à risque.

Ces premières définitions du risque mettent en évidence deux tensions sémantiques : une tension liée à la nature de ses résultats (positifs-négatifs) et une tension liée à l'origine du risque (subi-choisi). Enfin, une ambiguïté émerge quant à son caractère gérable et ses modalités de gestion. Cette première analyse de la notion courante permet d'illustrer la diversité de définitions, avec leurs dénominateurs communs, leurs tensions et ambiguïtés, qui sont similaires dans la littérature managériale.

### **I.1.b. Des tensions dans l'évolution étymologique du terme « risque »**

L'évolution du sens du mot « risque » permet de comprendre l'ambiguïté de sa signification actuelle. Il proviendrait de l'arabe « risq », signifiant « don divin » (Taylor-Gooby, 2006), soulignant ainsi « une probable récompense de nos actions » ou une « opportunité qu'il nous appartient de saisir et de transformer » (Magne, 2010). On y retrouve ainsi la notion d'incertitude, mais le risque est davantage associé à un gain. Pour d'autres, le terme aurait plutôt émergé du latin « riscum » au milieu du XVIe siècle (Luhmann, 1993), ou serait dérivé de l'espagnol « risco », associé à l'incertitude liée aux voyages d'exploration du Moyen-Âge (Giddens, 1999). Le terme de risque prend ainsi le sens d'une initiative incertaine, dans l'espoir d'un gain associé à un possible péril ou danger (Magne, 2010). Jusqu'à lors, le risque reste un phénomène dépassant le contrôle humain. Celui-ci est subi, de l'ordre du hasard ou de la providence.

Dès le 19e siècle, le déterminisme se développe avec les avancées scientifiques, et l'influence de la religion sur les interprétations du monde s'estompe : l'Homme cherche à connaître les causes et maîtriser les impacts des phénomènes (De Serres, 2013). Ainsi, progressivement, la conception du risque évolue vers une approche plus volontariste : on prend conscience de la capacité à agir sur les risques pour les maîtriser. Cette volonté va conduire à l'apparition du concept du « risque zéro », parfaitement maîtrisable, grâce au développement d'outils et de procédés de maîtrise. Cette philosophie marquera plusieurs décennies.

Au cours du 20e siècle, la théorie quantique et la théorie du chaos démontrent que tout n'est cependant pas prévisible (De Serres, 2013). Cette imprévisibilité s'impose davantage par le développement industriel, la mondialisation et la globalisation, les avancées scientifiques et technologiques, les produits, les procédés et les structures organisationnelles de plus en plus complexes et opaques, et les effets des risques amplifiés (Robert & Morabito, 2013). Depuis les années 1990, les accidents industriels majeurs (e.g. Tchernobyl), la montée du terrorisme, la crise

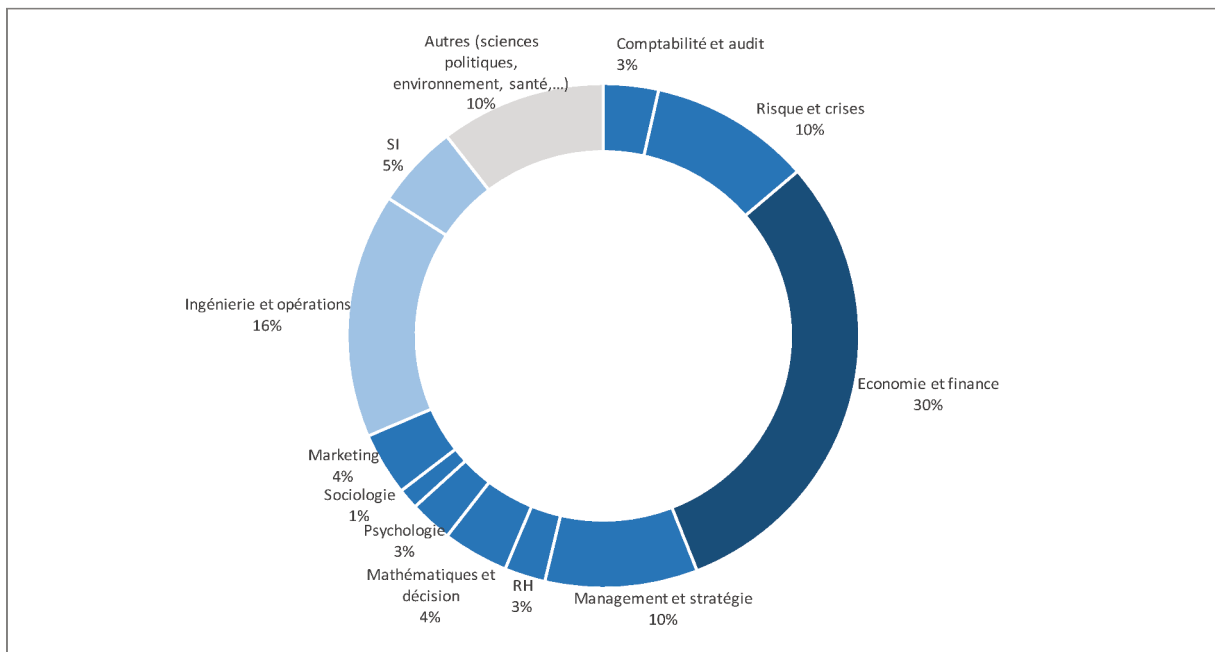


financière et économique, marquent une société dite « du risque » (Beck, 1992), soucieuse de gérer des risques qu'elle a elle-même créés (Power, Scheytt, Soin, & Sahlin, 2009). L'idée du « risque zéro » est abandonnée au profit de la tolérance d'une marge d'incertitude. Le risque devient alors un objet de régulation (Power, 2004b) : s'il ne peut être supprimé, la société doit alors définir qui en a la responsabilité et quel est le seuil de tolérance acceptable. Le monde des affaires est ainsi fortement impacté par cette logique : normes de gestion des risques, règles de gouvernance, obligations de vigilance et de communication des risques se renforcent depuis les dernières années. En parallèle, il devient un sujet d'intérêt croissant en sciences sociales, plus particulièrement en gestion, où fleurissent de multiples approches théoriques.

### I.1.c. Le risque en sciences sociales : un concept pluridisciplinaire

Naviguant à travers différentes disciplines, la notion de risque fait l'objet d'une littérature hétérogène et diversifiée : il revêt des significations variées et est théorisé de multiples façons (Taylor-Gooby, 2006). La figure ci-dessous illustre la diversité des disciplines traitant du risque.

FIGURE I. Disciplines des articles académiques indiquant en mot clé « risk »<sup>2</sup>



Parmi ces disciplines, nous distinguons celles qui traitent d'un type de risque particulier (Hutter & Power, 2005). Largement prédominant, le champ de la finance développe ainsi des modèles de

<sup>2</sup> Analyse réalisée sur une extraction de 7869 articles académiques sur la Business Source Complete entre 1951 et 2016, en analysant la discipline à laquelle appartient la revue de publication des articles, selon le classement de la FNEGE.

risque financier en tant que probabilité statistique, qu'il s'agisse de risques de marché (Driessen & Maenhout, 2013), de crédit (Acharya, Drechsler, & Schnabl, 2014) ou opérationnels (Wang & Hsu, 2013). Le champ des ressources humaines s'intéresse quant à lui aux « risques psychosociaux », c'est-à-dire aux facteurs de travail nuisant à la santé physique et morale des travailleurs (Clot, 2010). En systèmes d'information et en ingénierie, le risque renvoie aux facteurs contribuant à l'échec d'un projet ou à la défaillance d'une structure (Du, Keil, Mathiassen, Shen, & Tiwana, 2007).

Dans cette thèse, nous nous intéressons aux disciplines traitant du risque de façon générique, c'est-à-dire interrogeant la notion de risque quelle que soit sa nature : ces disciplines comprennent le management stratégique, la comptabilité-audit, la sociologie et la littérature spécialisée sur le risque et les crises. Elles s'entrecroisent au travers de plusieurs approches du risque, que nous présentons dans la partie suivante.

## I.2. Définitions du risque : une structuration autour de deux paradigmes opposés

Malgré l'intérêt croissant de la littérature académique et managériale autour de la notion de risque (Hardy & Maguire, 2016; Scheytt et al., 2006), il n'existe pas de définition consensuelle du risque. Celui-ci faisant l'objet d'une littérature éclatée, il donne lieu à une constellation de définitions, variant sur différents aspects (Power, 2004b). Le tableau ci-dessous recense les principales définitions identifiées dans la littérature :

TABLEAU I. Exemples de définitions du risque dans la littérature académique et managériale

Référence	Définition
ISO Guide 73:2009	L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs
ISO/IEC Guide 73:2002	La combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences
COSO (2004)	Un événement qui impacte de manière négative les objectifs de l'environnement
Knight (1921)	Un futur dont la distribution d'états possibles est connue
Baird & Thomas (1985, p.231)	Un choix stratégique de la firme qui peut entraîner une variation dans les résultats impliquant une incertitude et pouvant entraîner la faillite de l'entreprise [...] ; pour lequel les résultats et leurs probabilités ne sont que partiellement connus et sont difficiles à définir
Miller (1992, p.312)	L'imprédictibilité dans les variables des résultats de l'entreprise
Das & Teng (2001, p.517)	L'imprédictibilité des résultats d'une décision
Smith (2001, p.11)	La combinaison de la probabilité d'un aléa et de ses conséquences négatives
Aven & Renn (2009, p.6)	L'incertitude à propos de la sévérité d'évènements et des conséquences (ou résultats) d'une activité, relativement à quelque chose auquel les humains accordent de la valeur
Rosa (1998, p.71)	Une situation ou un événement où quelque chose de valeur humaine (incluant les humains eux-mêmes) est en jeu et dont le résultat est incertain
Campbell (2006)	Le risque existe lorsque quelqu'un perçoit la possibilité que quelqu'un ou quelque chose est en danger

En particulier, le clivage entre ces définitions porte sur la nature objective ou subjective du risque (Pidgeon et al., 1992). Deux paradigmes du risque se dégagent ainsi : un paradigme objectiviste, considérant le risque comme un phénomène extérieur ; et un paradigme constructiviste, qui conçoit le risque comme une construction sociale, reflétant les croyances, savoirs et valeurs d'une société.

### **I.2.a. Le paradigme objectiviste**

Le paradigme objectiviste, largement dominant dans les modèles du risque, repose sur une conception du risque en tant que réalité extérieure aux acteurs. Un risque reflète une situation impliquant une incertitude quant aux résultats ou conséquences (Knight, 1921). Cette conception du risque s'enracine dans les théories dites « classiques » de la décision, en particulier la théorie de l'utilité espérée (TUE) (Savage, 1954; Von Neumann & Morgenstern, 1947). La TUE distingue la notion d'« incertitude » - une situation où la distribution des probabilités de revenus est inconnue -, et la notion de « risque » - un état où cette distribution est connue (Knight, 1921). Le risque est ainsi défini comme le reflet d'une incertitude concernant les conséquences d'une alternative (la variation des revenus et sa probabilité). La TUE considère qu'un individu, en tant qu'agent rationnel, cherche à maximiser ses revenus tout en minimisant le risque de pertes, au travers d'un processus de décision linéaire (Simon, 1991) : il identifie d'abord l'ensemble des alternatives possibles, puis, compte-tenu de ses préférences, calcule son utilité espérée (i.e. les gains possibles) et la probabilité d'atteindre des gains pour chaque alternative. Il sélectionne ainsi l'alternative lui permettant de maximiser son utilité. Le risque est alors conçu comme un événement calculable. Cette vision du risque est fortement ancrée dans les modèles de gestion du risque diffusés dans la pratique managériale (e.g. norme ISO 31 000, référentiel COSO I/II, etc.) : calculer le risque consiste à multiplier son impact par sa probabilité d'occurrence. Dans la littérature académique, le risque s'appréhende également par des calculs de performance financière (Bromiley, Miller, & Rau, 2006).

Pris dans son extrême, le paradigme objectiviste fait l'objet de nombreuses critiques depuis les années 1980, et en particulier depuis les années 2000. Trois critiques sont relevées dans la littérature. Premièrement, le caractère objectif et calculable du risque est remis en question (Renn, 2008) : certains risques semblent en effet difficilement quantifiables, tels que le risque de réputation (Power et al., 2009). Deuxièmement, la vision « classique » du risque (e.g. Knight, 1921) peut sembler réductrice : réduire le risque à une valeur numérique ne reflète pas nécessairement la façon dont les acteurs d'une organisation parlent du risque, l'expriment et le perçoivent en contexte réel. March et Shapira (1987) indiquent par exemple que les managers se réfèrent rarement à des nombres pour s'exprimer sur un risque, et préfèrent des notions qualitatives pour en comprendre le sens. Mikes (2011) observe que certains managers sont plus sensibles aux chiffres, alors que d'autres préfèrent les informations qualitatives et les représentations visuelles du risque. Par ailleurs, au-delà de son impact, un risque peut être caractérisé par ses causes, ou par ses moyens de maîtrise, dont la perception peut générer des excès de confiance (Levinthal & March, 1993). Par ailleurs, au-delà d'une valeur quantifiée, certains

auteurs soulignent la dimension symbolique et culturelle du risque (Boholm, 2003), arguant que les sociétés attachent au risque un certain nombre de valeurs, de règles et de significations (Beck, 1992). Troisièmement, le caractère complètement extrinsèque du risque fait l'objet de débats théoriques : pour certains, le risque découle de l'action humaine (Turner, 1976) et est « produit » par les Hommes et les sociétés (Beck, 1992). Poussée à l'extrême, cette dernière idée conduit à concevoir le risque comme un construit, une perception émanant d'un ordre social donné : cette pensée constitue le paradigme dit « constructiviste », qui s'oppose à l'objectivisme.

### **I.2.b. Le paradigme constructiviste**

À l'opposé, le paradigme constructiviste se base sur un principe de « relativisme absolu » (M. Dean, 1998). Il remet en question le caractère objectif et calculable du risque, à deux égards. Premièrement, il observe qu'un même objet peut être considéré comme un risque par certains groupes sociaux et non par d'autres. Dès lors, la notion de risque ne peut se comprendre que relativement aux valeurs d'un groupe social : le risque menace ce à quoi un groupe attribue une valeur particulière (Hilgartner, 1992). Le risque est donc un phénomène relatif, culturellement encadré dans une réalité sociale donnée (Jasanoff, 1998), qui confère aux objets un caractère risqué ou non. Poussée à l'extrême, cette conception constructiviste donne lieu à un relativisme absolu (Boholm, 2003), résumé par la formulation d'Ewald (1992) : « Rien n'est un risque en soi, il n'y a pas de risque en réalité. Mais d'un autre côté, tout peut être un risque ; tout dépend de la façon dont on analyse le danger et dont on considère l'événement » (Ewald, 1992 ; p.199 dans Dean, 1998). Néanmoins, si tout peut être un risque, le paradigme constructivisme pose problème pour conceptualiser le risque et l'étudier dans les organisations (Aven & Renn, 2009). Il devient impossible pour le chercheur de définir des règles permettant de délimiter les objets considérés comme des risques de ceux qui n'en sont pas. Par ailleurs, le caractère entièrement relatif du risque est remis en question par divers auteurs, qui soulignent qu'il existe des menaces et des catastrophes qui ont un effet néfaste indépendamment des perceptions ou des volontés des individus (Rosa, 1998).

### **I.2.c. Approches théoriques intermédiaires**

Entre ces deux extrémités, de multiples approches proposent des compromis pour appréhender le risque. En particulier, trois approches intermédiaires se dégagent de la littérature. Proche du paradigme objectiviste, la théorie de la prise de risque ou « risk-taking » (March & Shapira, 1987) reconnaît la rationalité limitée des individus en distinguant le risque « réel » du risque « perçu ». Une seconde approche théorique ancrée dans les recherches sur les « high reliability organizations » (HRO), ou organisations à haute fiabilité, s'interroge sur les origines des catastrophes organisationnelles en considérant le risque comme une menace provenant à la fois de l'environnement extérieur et de l'action organisationnelle. Ces deux approches considèrent le risque comme un phénomène extérieur, la première mettant l'accent sur ses conséquences, tels des effets négatifs sur la performance financière (Bromiley, 1991), et la seconde sur ses causes, telles que l'erreur humaine ou un dysfonctionnement matériel (Turner, 1976). Enfin, la théorie de la construction sociale du risque se rapproche davantage du paradigme constructiviste, en considérant le risque comme un phénomène social tout en rejetant l'idée de relativisme absolu : elle conçoit ainsi le risque comme le reflet d'une interprétation de la réalité extérieure (Boholm & Corvellec, 2011 ; Hilgartner, 1992).

Divers auteurs reconnaissent la difficulté de concevoir le risque de manière extrême, comme une notion purement objective ou subjective, et suggèrent de privilégier une approche intermédiaire, reflétant plus fidèlement la réalité managériale (e.g. March & Shapira, 1987 ; Aven & Renn, 2009). Toutefois, un choix parmi les différentes alternatives théoriques évoquées semble nécessaire afin de construire un cadre théorique cohérent, et d'explicitier le périmètre théorique au sein duquel notre recherche envisage de contribuer. Loin d'être en opposition, les diverses approches théoriques évoquées divergent plutôt par la nature des questionnements qu'elles soulèvent. En effet, elles partagent deux postulats communs : (i) la prise en compte de la rationalité limitée des individus (Simon, 1947), dans (ii) un contexte d'incertitude de l'environnement (Milliken, 1987). Leur différence dans la conceptualisation du risque réside dans le prisme d'analyse adopté : elles ne cherchent pas à étudier les mêmes phénomènes.

TABLEAU 2. Synthèse des principales approches théoriques du risque

Approche	Prise de risque	Catastrophes organisationnelles	Construction sociale du risque
Références clés	March & Shapira (1987), Bromiley (1991), Miller & Chen (2007; 2004), Andersen et al. (2007)	Turner (1976), Vaughan (1999), Weick (2010), Starbuck & Milliken (1988), Dillon et al. (2014; 2011)	Maguire & Hardy (2016; 2013) Boholm & Corvellec (2011; 2016) Rosa (1998), Hilgartner (1992), Beck (1992), Giddens (1999)
Postulats partagés	Rationalité limitée Incertitude inhérente à l'environnement et à l'action managériale		
Conception du risque	Phénomène extérieur		Phénomène socialement construit
Enjeu managérial	Optimiser la performance du risque	Éviter le risque et gérer sa survéance	Construire une compréhension collective de ce qu'est le risque
Base théorique	Behavioral Theory of the Firm, Prospect Theory, Théorie de l'agence	« Sensemaking », biais cognitif, apprentissage	Discours, « sensemaking », théorie relationnelle du risque, logiques institutionnelles
Conception du risque	Le risque en tant que conséquences négatives (réelles ou perçues) d'un choix sous incertitude	Le risque en tant que menace de l'environnement ou de l'action managériale, détectée et interprétée par les acteurs	Le risque en tant qu'objet socialement construit, reflétant l'interprétation d'un lien entre une cause et une conséquence inacceptable
Concepts clés liés au risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propension au risque</li> <li>• Niveau de performance</li> <li>• « Risk-return »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreurs, « near-misses »</li> <li>• Crise, Résilience</li> <li>• Déviance organisationnelle</li> <li>• Sécurité industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objet-risque (« risk object »)</li> <li>• Construction sociale</li> <li>• Discours</li> <li>• « Risk management » régulation, gouvernance</li> </ul>
Implications ontologiques	• Conception de la réalité : le risque a des propriétés extérieures qui font l'objet d'interprétations par les acteurs		
Implications théoriques (angle d'étude)	• Focus sur l'évaluation et le choix d'une alternative à risque	• Focus sur les origines de la matérialisation d'un risque	• Focus sur le processus social de construction du risque
Implications méthodologiques (modalités d'étude empirique du risque)	• Mesure du risque par l'appréciation de pertes (financières notamment)	• Qualification du risque par ses sources et ses conséquences matérielles et humaines	• Qualification des « objets » à risque et des critères subjectifs mobilisés par les acteurs pour définir ce qu'est ou n'est pas un risque

En synthèse, si les deux premières approches (prise de risque et catastrophes) s'intéressent au risque en tant que phénomène extérieur aux individus, la troisième (construction sociale) met davantage l'accent sur la nature sociale du risque. Dans la partie suivante, nous allons détailler les deux approches du risque en tant que phénomène extérieur, en interrogeant leur pertinence pour traiter le questionnement soulevé dans cette thèse. Cette analyse nous amènera à justifier le choix de nous tourner vers la construction sociale du risque.

### I.3. Choix d'une approche sociale du risque : justification

Malgré leur ancrage dans une même discipline et leurs postulats partagés, les trois approches théoriques du risque que nous avons introduites dialoguent peu les unes avec les autres, chacune ayant développé ses propres modèles, connaissances et agendas de recherche. Dans cette partie, nous synthétisons l'état de l'art proposé par chacune de ces approches, en mettant en évidence leurs avantages et leurs limites dans notre recherche. Cette analyse critique aboutit à une focalisation sur la troisième approche théorique, celle de la construction sociale du risque.

#### I.3.a. La théorie de la prise de risque (ou « risk taking »)

Constatant que les définitions « classiques » du risque ne reflètent pas les représentations réelles des managers (Baird & Thomas, 1985; March & Shapira, 1987), un courant de travaux émerge autour d'une nouvelle définition, basée sur la façon dont les managers définissent eux-mêmes le risque (MacCrimmon & Wehrung, 1986; Shapira, 1996). Ce courant distingue ainsi deux niveaux de risque : le risque réel, mesuré a posteriori par les performances de la firme, et le risque perçu par les décideurs, mesuré au niveau de l'individu.

D'une part, le risque « réel » renvoie à « *un choix stratégique de la firme qui peut entraîner une variation dans les résultats impliquant une incertitude et pouvant entraîner la faillite de l'entreprise [...] ; pour lequel les résultats et leurs probabilités ne sont que partiellement connus et sont difficiles à définir* » (Baird & Thomas, 1985, p.231). Il fait donc référence au risque effectivement pris par la firme, et s'opérationnalise par la mesure des variations dans la performance financière de la firme (Bromiley et al., 2006), notamment en termes de ROA ou ROE,<sup>3</sup> c'est-à-dire l'évolution de la rentabilité des capitaux de l'entreprise (Bowman, 1980; Fiegenbaum & Thomas, 1988; Miller & Bromiley, 1990; Palmer & Wiseman, 1999).

D'autre part, le risque « perçu » renvoie à la façon dont les décideurs perçoivent le risque. Shapira (1986) et MacCrimmon et Wehrung (1986) observent en effet que la majorité des décideurs associent le risque uniquement à un résultat négatif, et dans une moindre mesure, à sa probabilité d'occurrence. Le risque perçu s'opérationnalise donc par la mesure d'une perte potentielle estimée par le décideur (MacCrimmon & Wehrung, 1990; March & Shapira, 1987; Wehrung, Lee, David, & Vertinsky, 1989) : le montant de pertes potentielles perçu (Williams, Zainuba, & Jackson, 2008), le degré auquel le décideur considère qu'une décision est risquée (Wehrung et al., 1989),

---

<sup>3</sup> ROA : Return on Assets (taux de rendement de l'actif investi) ; ROE : Return on Equity (rentabilité des capitaux propres)



ou encore la qualification par le décideur d'un résultat comme une perte, un gain ou un résultat neutre (Baucells & Rata, 2006).

Pour déterminer comment les décideurs évaluent le risque et opèrent leurs choix, la perspective de la prise de risque s'appuie sur trois théories différentes : la « Prospect Theory », la théorie comportementale de la firme ou « Behavioural Theory of the Firm » (BTOF) et la théorie de l'agence (Bromiley et al., 2006). La prospect theory (Kahneman & Tversky, 1979) permet d'expliquer le lien entre l'attitude des décideurs face au risque et la performance de l'entreprise. En se comparant à un point de référence, tel que la performance de la firme par rapport à celles d'autres firmes ou à des performances passées (Hu, Blettner, & Bettis, 2011), le décideur évalue les alternatives possibles.

Dans la même logique, la théorie behavioriste de la firme (BTOF) considère qu'une firme a des niveaux de performance et des « aspirations » qui déterminent ses choix (Cyert & March, 1963; Lant, 1992). D'après ces modèles, les organisations à faible performance vont chercher à prendre des risques, alors que celles à haute performance vont les éviter (McNamara & Bromiley, 1999; Palmer & Wiseman, 1999). Lorsque sa performance excède ses aspirations, la firme continue à opérer selon les routines définies et évite ainsi le risque. Sinon, elle cherche des moyens d'amélioration et met en œuvre des changements, prenant ainsi des risques.

Enfin, la théorie de l'agence (Fama, 1980; Jensen & Meckling, 1976) considère une situation de « contrat » par lequel un acteur, le « principal » (e.g. les actionnaires), engage un « agent » (e.g. un dirigeant), pour réaliser un service impliquant une délégation de son autorité décisionnelle. La théorie de l'agence met ainsi en avant le rôle de dispositifs de contrôles et d'incitations pour encadrer la prise de risque, en l'encourageant ou en la limitant (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

Les travaux traitant des déterminants de la perception du risque se sont focalisés principalement sur la phase de choix, ou prise de risque, qui correspond à l'étape où le décideur (ou la firme) détermine l'alternative à adopter. Ce choix résulte de la perception du risque, principalement déterminée par la performance relative de la firme (Audia & Greve, 2006; Miller & Chen, 2004), qui selon la BTOF et la Prospect Theory, incite à prendre plus ou moins de risques pour atteindre la performance désirée. Cette approche reconnaît toutefois que le comportement face au risque n'est pas complètement libre et conscient (Baird & Thomas, 1985). Celui-ci est en effet influencé et conditionné par divers déterminants : d'abord, les individus disposent d'une certaine propension au risque (Adler, 1980; Sitkin & Weingart, 1995), liée à leur personnalité, leur expérience ou leurs aspirations personnelles (Hodgkinson & Bown, 1999; Hu, Kale, & Pagani, 2011), ou encore leur classe sociale (Kish-Gephart & Campbell, 2015).

De plus, selon les situations décisionnelles, la perception du risque et l'attitude face au risque peuvent varier : le degré de stress, la façon dont sont présentées les décisions à prendre (Huber, Huber, & Baer, 2014; MacCrimmon & Wehrung, 1986), l'orientation plutôt court ou long terme de la décision (Das & Teng, 1998), influent sur le choix de prise de risque.

Par ailleurs, l'organisation dispose d'un certain nombre de dispositifs de contrôle et d'incitation du comportement décisionnel, comme suggéré par la théorie de l'agence : les mécanismes de gouvernance tels que la structure du comité exécutif et de l'actionnariat (Carpenter, Pollock, & Leary, 2003), la rémunération des dirigeants (Miller, Wiseman, & Gomez-Mejia, 2002) ou encore la culture organisationnelle (Li, Magiitti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013) régulent la prise de risque des décideurs.

Enfin, le comportement face au risque est influencé par divers facteurs de contexte externe, tels que les valeurs culturelles de la firme ou du pays (Miller, 1993), la régulation (Laeven & Levine, 2009) ou le degré de concurrence de l'industrie (Bothner, Kang, & Stuart, 2007).

### **1.3.b. La perspective des catastrophes organisationnelles**

Le risque est également abordé au travers de l'étude des origines des catastrophes organisationnelles et des conditions de fiabilité des « High Reliability Organizations » (HRO), c'est-à-dire les organisations qui atteignent un haut niveau de performance dans la réduction et l'élimination des incidents (Hollnagel, Journé, & Laroche, 2009; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999).

Les centrales nucléaires, les sites industriels classés Seveso, les organisations aéronautiques, sont ainsi des exemples de HRO, pour lesquelles une erreur ou une défaillance peut conduire à une « catastrophe organisationnelle », c'est-à-dire un accident aux conséquences, souvent matérielles et humaines, socialement inacceptables (Vaughan, 1999). Les cas emblématiques étudiés dans la littérature des catastrophes organisationnelles portent sur des accidents industriels tels que Three Miles Island (Perrow, 1984), Bhopal (Shrivastava, 1987; Weick, 2010) ou Tchernobyl (Reason, 1997), les crashes aériens (Weick, 1990), ou encore la désintégration des navettes spatiales de la NASA, Challenger et Columbia (Starbuck & Farjoun, 2005; Starbuck & Milliken, 1988).

Le risque est ainsi appréhendé comme un événement indésirable ayant des effets négatifs, en particulier sur la vie humaine. Contrairement à la théorie de la prise de risque, où le risque peut être acceptable s'il permet d'envisager des gains futurs, le risque est ici considéré comme un événement inacceptable, à éviter à tout prix. L'autopsie des catastrophes organisationnelles

cherche ainsi à comprendre d'où provient le risque, afin de déterminer comment empêcher qu'il ne se (re)produise.

Deux interprétations sur l'origine du risque sont proposées : la théorie des « accidents normaux » et celle des « man-made disasters ». La théorie des « accidents normaux » (ou « normal accidents » en anglais), développée par Perrow (1984), suggère que les organisations sont des systèmes complexes que l'humain peut difficilement comprendre et contrôler dans leur intégralité. Elle considère que les systèmes ne peuvent être fiables à 100%, et comportent des failles : le risque a un caractère inévitable. L'origine des catastrophes est donc plutôt technique et liée à la complexité des systèmes. La théorie des « man-made disasters » (Turner, 1976; Vaughan, 1999), quant à elle, oppose les catastrophes dites « naturelles » (provenant de phénomènes extérieurs exogènes), telles que les tempêtes, les ouragans ou les tremblements de terre, et les catastrophes « produites par l'Homme ». L'origine des catastrophes organisationnelles est considérée comme humaine : elle provient d'un comportement managérial inadéquat, d'erreurs ou d'inattentions évitables.

L'analyse des catastrophes organisationnelles suggère ainsi que l'identification du risque, son évaluation et son traitement sont soumis aux biais et aux déviations qui caractérisent les décisions et les activités organisationnelles. Les biais cognitifs, c'est-à-dire les simplifications, déformations ou raccourcis induits par des heuristiques (Tversky & Kahneman, 1974), peuvent générer des interprétations et comportements inadaptés (Argote, Beckman, & Epple, 1990; Darr, Argote, & Epple, 1995; Kahneman & Lovallo, 1993; Schwenk, 1984; Snook & Connor, 2005; Starbuck & Stephenson, 2005). La myopie face aux signaux d'alarme, une sous-évaluation du danger ou encore une inertie face à une menace, sont souvent mises en cause.

Ces biais cognitifs interfèrent dans l'anticipation du risque, en particulier dans l'identification de signaux faibles. Les signaux faibles sont des stimuli difficiles à détecter par leur caractère ambigu, isolé, nouveau, ou leur faible impact à court terme. Des incidents mineurs, tels que des petites erreurs ou des dysfonctionnements sans conséquence, se produisant de façon répétée (Phimister, Oktem, Kleindorfer, & Kunreuther, 2003), ont ainsi été rapportés dans la période précédant les accidents tels que Bhopal, Challenger ou Columbia. Leur existence récurrente a été démontrée dans l'aéronautique et la défense militaire (Dillon, Tinsley, Madsen, & Rogers, 2016; Dillon et al., 2014; Dillon & Tinsley, 2008).

Dans le cas des catastrophes que nous avons évoquées, ces incidents mineurs n'ont pas été perçus comme importants sur le moment et n'ont conduit à aucune action corrective : ils ont ainsi

constitué une sorte de période d'« incubation » du risque. Ils constituent ainsi des « near-misses », ou quasi-accidents : « un événement dont les résultats négatifs auraient pu causer un dommage, mais qui ne se sont pas produits par chance » (Dillon & Tinsley, 2008). Ces « near misses » peuvent être occultés par une technologie opaque : plus l'activité nécessite une technologie sophistiquée, plus il peut être difficile d'entrevoir tous les mécanismes à l'œuvre. L'activité organisationnelle devient alors une « boîte noire » dans laquelle les acteurs ne savent pas ce qu'il se passe réellement (Gephart, 2004).

Les travaux sur les catastrophes organisationnelles s'intéressent également à la façon dont les organisations gèrent le risque « en temps réel », lorsque celui se matérialise : on parle de gestion de crise. Le fonctionnement routinier est alors perturbé (Weick, 1993). Ce type de situation constitue un contexte décisionnel particulier (Buchanan, 2011) : les individus peuvent être soumis à un état de stress et de vulnérabilité. Par ailleurs, le caractère souvent inattendu et inhabituel d'une crise peut engendrer une perte de repères (Maitlis & Sonenshein, 2010) : les règles, les connaissances et les modes opératoires habituels peuvent ne plus être adaptés à la singularité de la situation. Dans ce cas, si les individus ne parviennent pas à improviser de nouvelles réponses (Adrot, 2010) et à interpréter ce qui est en train de se passer, un « effondrement du sens » peut se produire (Weick, 1993), entraînant panique ou paralysie et rendant difficiles la coordination et l'action.

Enfin, en mobilisant la notion d'apprentissage, les études de cette perspective examinent la façon dont le risque est géré a posteriori, une fois la crise passée. Elles révèlent différents mécanismes d'apprentissage, notamment la capacité à tirer des leçons de l'apparition de signaux d'alarme (Coombs, 2007; Mitroff, 1994) contribuant à l'anticipation des risques à venir. La capacité de l'organisation à intégrer les leçons d'un accident permet ainsi d'éviter une nouvelle survenance, ou de mieux s'y préparer (Weick, 2011).

### **I.3.c. Limites de ces approches : vers une approche « sociale » du risque**

Si la théorie de la prise de risque et la perspective des catastrophes organisationnelles apportent des connaissances riches sur la notion de risque, les cadres d'analyse proposés par ces approches présentent certaines limites pour aborder notre sujet. Dans cette partie, nous développons cet argument en pointant les faiblesses de ces deux approches pour comprendre ce qui amène les organisations à gérer certains risques plutôt que d'autres.

D'un côté, la perspective de la prise de risque est utile pour aborder les perceptions des acteurs, mais sa représentation simplifiée du risque empêche la compréhension de certains mécanismes. En effet, dans les situations de prise de risque étudiées, le risque est clairement délimité et identifié. Ainsi, les modèles de la prise de risque ne permettent pas d'expliquer la façon dont les acteurs identifient préalablement les risques qu'ils perçoivent. De plus, la notion de « prise de risque » renvoie à une situation où l'acteur peut choisir délibérément d'accepter ou d'éviter le risque : elle exclut ainsi les situations où le risque apparaît de façon non anticipée ou difficilement maîtrisable. Elle ne permet donc pas de comprendre comment les acteurs définissent les choix et les actions à mettre en œuvre face au risque. Il est ainsi difficile d'entrevoir les mécanismes collectifs à l'œuvre dans la prise de risque, tels que les discussions ou les confrontations d'idées. Par ailleurs, la notion de prise de risque met peu en avant des situations complexes et ambiguës, où les acteurs sont faces à de multiples risques de diverses natures. Robert et Morabito (2013) soulignent pourtant le caractère « systémique » des risques, c'est-à-dire le fait que les risques sont interconnectés et interdépendants, rendant leur identification et leur anticipation difficiles. Zinn et Taylor-Gooby (2006) suggèrent ainsi que « les risques doivent être compris interactivement, en relation avec les autres risques et de manière dynamique » (p.67). À l'exception de Miller (1992), il existe peu de distinction des risques selon leur nature<sup>4</sup>, le risque étant abordé systématiquement par la mesure d'une perte financière.

De façon plus générale, la perspective de la prise de risque tend à « désencastrer » le décideur du contexte dans lequel il se situe. Une grande partie des études se base sur des expérimentations ou des études à partir de bases de données, déconnectant ainsi le comportement décisionnel de son contexte, ou considérant un nombre limité de variables contextuelles : la culture organisationnelle, les routines de décision, les modes de communication, sont des exemples de

---

<sup>4</sup> Certains auteurs opèrent quelques distinctions, telles que le caractère stratégique ou non du risque (Baird & Thomas, 1985), c'est-à-dire l'importance des conséquences (pertes significatives pour l'entreprise ou non) et leur périmètre (issus d'une décision dite « stratégique, i.e. impactant l'ensemble de l'organisation, ou non).

facteurs largement ignorés, et dont le rôle fondamental a pourtant été souligné dans la capacité à appréhender le risque (Ocasio, 2005; Starbuck & Stephenson, 2005).

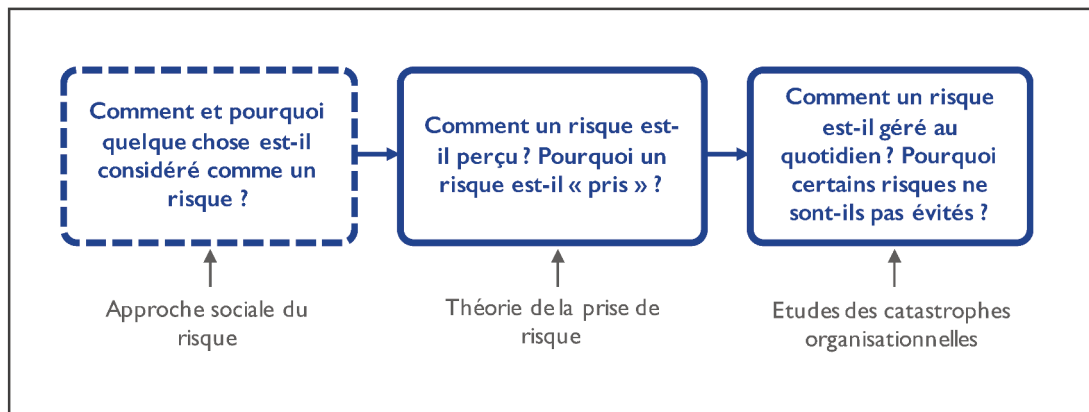
D'un autre côté, la perspective des catastrophes organisationnelles permet de comprendre le risque de manière plus encadrée, mais apporte une définition assez floue de ce qu'est le risque. En effet, les travaux sur les HRO mobilisent une multitude de concepts associés au risque (crise, incident, accident, désastre, catastrophe, signal faible, « near-miss »), sans clairement spécifier la signification du risque par rapport à ces concepts. De plus, ces travaux tendent à concevoir le risque a posteriori, comme l'antécédent d'une crise qui s'est produite. Certains auteurs soulignent alors qu'il est plus aisé de pointer a posteriori un lien évident et clair entre des comportements humains (déviations, etc.) et des catastrophes (Slovic, Fischhoff, & Lichtensein, 1982). Toutefois, au quotidien, ce lien demeure ambigu et complexe à établir : il peut en effet être difficile de distinguer les « bonnes » attitudes des « mauvaises » avant d'en connaître les conséquences.

Une seconde limite de l'approche des catastrophes organisationnelles concerne le caractère généralisable des travaux centrés sur des organisations dites à « haute fiabilité ». Weick et al. (1999) défendent l'idée que les HRO et les non-HRO sont comparables, puisqu'elles ont à prendre des décisions complexes dans un climat d'incertitude. Ce raisonnement nous semble à nuancer, car tous les risques ne relèvent pas de l'incident à éviter. Certains risques stratégiques sont nécessaires à prendre pour survivre, d'autres risques nécessitent un arbitrage si leur réduction est trop coûteuse.

Certains risques sont également relatifs : ils génèrent des conséquences positives pour certaines parties prenantes et négatives pour d'autres. Enfin, toutes les organisations n'ont pas les mêmes caractéristiques que les HRO (même sensibilité au risque, même besoin de contrôle et des procédures, etc.). Les différents degrés de complexité de l'environnement peuvent impliquer des structures et modes de fonctionnement différents, avec des activités plutôt routinières ou flexibles (Gephart, 2004; Perrow, 1984), des besoins en contrôle et degrés de centralisation différents. Ce caractère contingent est peu discuté dans cette littérature.

En adoptant a priori une définition de ce qu'est le risque, ces deux approches permettent d'expliquer les pratiques organisationnelles pour gérer un risque donné, i.e. les choix en matière de prise de risque ou les comportements permettant de détecter (i.e. signaux faibles), d'éviter le risque (i.e. sécurité industrielle) ou de gérer la matérialisation du risque (i.e. gestion de crise). Toutefois, elles abordent peu les antécédents à ces pratiques organisationnelles : qu'est-ce qui amène l'organisation à prendre en considération certains risques plutôt que d'autres ? Comment se construisent les règles, les critères décisionnels ou les procédures qui conditionnent les comportements liés au risque ?

FIGURE 2. Regards portés sur le risque par les différentes approches théoriques



Pour compléter ces connaissances, nous proposons d'adopter une posture compréhensive, visant à interroger comment les acteurs et les organisations considèrent quelque chose comme un risque (Boholm & Corvellec, 2011; Hilgartner, 1992) : ce questionnement est le fondement de l'approche de la construction sociale du risque, que nous développons dans la partie suivante.

## II. La construction du risque par les organisations

*« Because risks are risks in knowledge, perceptions of risk and risk are not different things, but one and the same » (Beck, 1992, p.55).*

Dans cette partie, nous présentons l'approche « sociale » du risque en définissant le risque comme une interprétation construite par les acteurs (II.1). Puis, nous passons en revue les principaux résultats des études investiguant le processus de construction du risque, afin d'élaborer un premier cadre conceptuel (II.2). Enfin, nous précisons ce cadre en nous focalisant sur le niveau intra-organisationnel, et pointons des questionnements à approfondir (II.3).

### II.1. Le risque « construit » : fondements et recherche d'une définition

L'approche « sociale » du risque englobe les études considérant le risque comme un construit social plutôt qu'un événement objectif et calculable. Ces études se situent à la croisée de plusieurs disciplines : les théories des organisations, la stratégie, la sociologie, la comptabilité-audit et les travaux spécialisés en gestion du risque ou des crises. Elles prennent essence dans l'idée que la société moderne « fabrique » elle-même ses risques (Beck, 1992; Giddens, 1999) : l'essor du risque reflète la préoccupation de l'Homme à maintenir un certain ordre social face aux dangers (Douglas, 1992). Ces dangers émanent en partie des choix et des actions des organisations. Si l'on distingue une diversité de développements théoriques, de plus en plus de travaux se rejoignent autour de la notion d' « objet-risque » (Hilgartner, 1992). Nous entamons ainsi cette partie en relevant la variété des définitions « sociales » du risque, tout en soulignant leurs points communs et différences. Puis, nous nous positionnons parmi ces définitions en retenant la notion d'objet-risque. Enfin, nous balayons les développements théoriques qui ont émergé de cette notion, en particulier la théorie « relationnelle » du risque (Boholm & Corvellec, 2011), dans laquelle s'inscrit notre recherche.

#### II.1.a. Vers une définition du risque : la notion d' « objet-risque »

Si une multitude d'auteurs s'accorde sur la nature socialement construite du risque, tous ne retiennent pas la même définition. Le principal point de clivage autour des définitions existantes concerne le degré de « relativisme » adopté.

Une partie des définitions du risque repose sur un relativisme absolu, considérant que le risque n'existe que relativement à une structure sociale donnée. (Beck, 1992; Douglas & Wildavsky, 1982; Freudenburg & Rursch, 1994; Jasanoff, 1998). Le risque, au même titre que toute forme de réalité, n'a ainsi pas d'existence extérieure aux perceptions des individus. Le risque est défini comme une perception subjective d' « objets », façonnée par les filtres et les dynamiques d'une



structure sociale et culturelle (Wynne, 1992). Cette définition demeure néanmoins relativement floue, et rend difficile l'identification de dénominateurs communs pour délimiter ce qu'est un risque (e.g. Rosa, 1998 ; Aven & Renn, 2009).

Le tableau suivant illustre d'autres exemples d'« objets »-risques étudiés dans la littérature :

**TABLEAU 3. Exemples d'objets-risques étudiés dans la littérature**

Type d'objet	Objet-risque	Référence
Phénomène naturel ou sanitaire	Troubles mentaux et SIDA Pollution des sols	Heyman (2010) Grasmück & Sholz (2005)
Produit	Bisphénol A (BPA) et vinyl acetate monomer (VAM) Cigarette Téléphone mobile Energie nucléaire	Maguire & Hardy (2013) Denscombe (2010) Borraz (2011) Hohenemser et al. (1983)
Comportement	Dons du sang par les personnes homosexuelles Consommation d'héroïne et de cocaïne Réputation Pratiques financières	Berner (2011) Caiata-Zufferey (2012) Power et al. (2009) Gendron et Laval (2009)

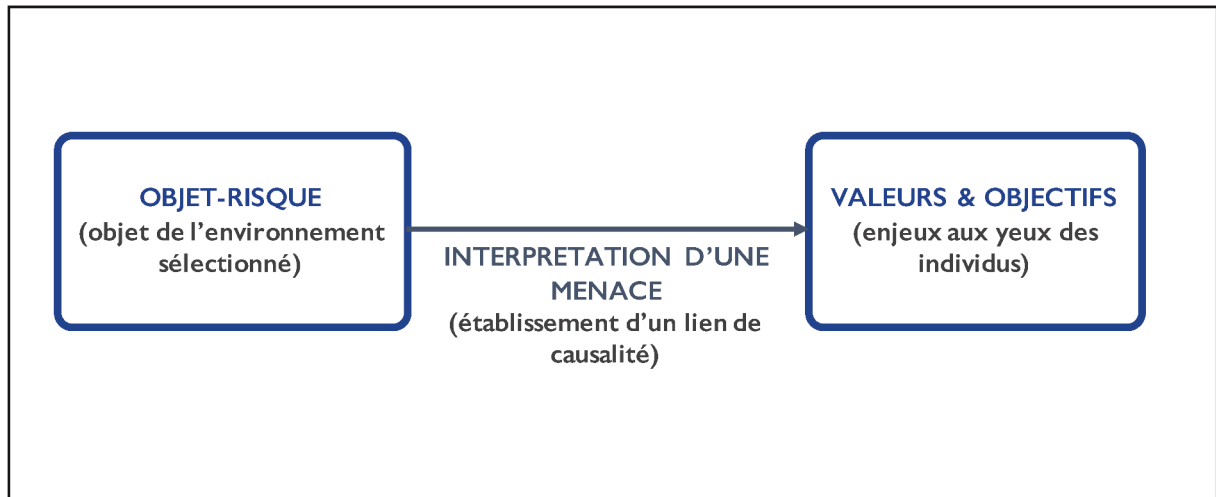
D'autres définitions dépassent ce relativisme absolu en reconnaissant au risque certains attributs « universels ». En particulier, Rosa (1998) puis Aven et Renn (2009) suggèrent de délimiter le risque comme l'existence de phénomènes indépendants des perceptions humaines, qui ont des conséquences néfastes sur les individus, tels qu'un ouragan, un virus ou une crise financière. Par cette définition, il est ainsi possible de définir a priori quels sont les risques d'une société ou d'une organisation. Rosa (1998) définit le risque comme « une situation ou un événement où quelque chose de valeur humaine (incluant les humains eux-mêmes) est en jeu et où le résultat est incertain » (p.28). Néanmoins, cette définition rend difficile la distinction entre le risque et le danger, ou entre le risque et la menace. D'autres auteurs argumentent ainsi que la définition du risque se trouve entre ces deux conceptions : le risque serait donc un concept abstrait qui prend un sens particulier d'une société à l'autre, mais dont certaines caractéristiques sont récurrentes et permettent d'en proposer une définition.

Ainsi, d'autres définitions ont été proposées : ces définitions conçoivent le risque comme un objet socialement construit, par la reconnaissance de liens de cause à effet entre des phénomènes. Ces définitions s'inscrivent sous une approche théorique dite du « risk-object », ou objet-risque, notion introduite par Hilgartner (1992). L'auteur observe ainsi que les définitions du risque incluent systématiquement trois éléments : un objet auquel imputer le risque (nommé « objet-risque ») et un enjeu (un dommage possible sur quelque chose, qu'il s'agisse d'un être, d'une situation, de valeurs ou d'objectifs), et enfin l'établissement d'une relation entre l'objet-risque et l'enjeu. En d'autres termes, cette définition invite à s'intéresser, non pas aux phénomènes externes menaçant les êtres, mais à ce que ces derniers considèrent comme des menaces. Cette définition reconnaît

l'existence de phénomènes extérieurs indépendamment de la subjectivité des individus : ces phénomènes extérieurs constituent des « menaces » (e.g. un virus peut tuer un être humain indépendamment de sa perception) ; alors que le « risque » renvoie à ce que les individus choisissent, plus ou moins volontairement et consciemment, de considérer comme une menace, conformément à leurs valeurs et objectifs. Par exemple, la cigarette constitue une menace pour la santé humaine indépendamment de toute perception, mais celle-ci n'a été reconnue comme un risque qu'à partir du moment où un lien de causalité a été établi entre un objet-risque (cigarette), et un enjeu (santé humaine).

Précisons à présent les trois composantes définissant un risque. Un « **objet-risque** » renvoie ici à tout artefact physique, culturel ou social pouvant être délimité (Boholm & Corvellec, 2011) : il peut s'agir d'un phénomène physique ou immatériel (le réchauffement climatique, la réputation d'une organisation), une activité (fumer du tabac ou consommer de la drogue), ou un produit (une substance chimique comme le Bisphénol A). Les « **enjeux** » renvoient aux objectifs poursuivis et aux éléments auxquels les individus confèrent de la valeur (qu'elle soit financière, matérielle, sentimentale, symbolique, etc.). Enfin, la « **relation** » consiste en une association sémantique entre l'objet-risque et l'enjeu. Elle résulte des interprétations, des discours et des représentations des individus (Boholm & Corvellec, 2016). Ces trois éléments sont schématisés dans la figure suivante :

FIGURE 3. Conceptualisation du risque à partir de la notion d' « objet-risque » de Hilgartner (1992)



Contrairement aux définitions précédemment exposées, celle-ci permet de mieux distinguer le risque de ses concepts proches (menace, danger, incertitude, ...). D'après cette définition, le risque est donc caractérisé par une menace et par de l'incertitude, mais il s'en distingue : une menace renvoie ici à un phénomène extérieur pouvant avoir des conséquences indépendamment des perceptions des acteurs (le risque étant la perception que se font les acteurs des menaces). Les

acteurs peuvent ainsi être confrontés à une menace, sans forcément en percevoir le danger : puisqu'ils ne reconnaissent pas ce danger, ils n'en font pas un « risque ».

Le risque se distingue également de l'incertitude : celle-ci fait référence à une situation où les acteurs ne peuvent pas disposer d'une connaissance complète de leur environnement (passé, présent et futur). Cette incertitude amène les acteurs à formuler des interprétations subjectives de cet environnement (Boholm, 2008) : les risques reflètent ainsi une manière d'interpréter l'environnement (au même titre que les opportunités). On note d'ailleurs que dans ce travail, la notion d'opportunité est conçue également comme un construit social, une interprétation des acteurs, mais reflétant ici un état désirable. Ainsi, une situation d'incertitude peut entraîner une tension dans le choix d'une alternative, chaque alternative pouvant comporter une part de risque et une part d'opportunité. « Accepter » le risque ne signifie donc pas que le risque est « désirable », mais plutôt que les acteurs acceptent de s'exposer à la part de risque liée à une alternative, pour obtenir, en contrepartie, la part d'opportunité associée.

La notion d'objet-risque conduit à une définition qui permet à la fois de reconnaître l'existence de phénomènes extérieurs, et le caractère construit du risque :

#### DEFINITION (TEMPORAIRE) DU RISQUE

**Le risque est le reflet d'une interprétation particulière des phénomènes de l'environnement : le risque renvoie à l'établissement d'un lien de causalité entre un objet (cause) et un enjeu menacé.**

Nous retenons donc cette définition, que nous considérons toutefois comme temporaire : si cette définition est principalement appliquée à l'échelle d'une société, il nous reste à interroger sa pertinence à l'intérieur d'une organisation. Le risque, tel qu'il est appréhendé et employé en pratique dans les organisations, correspond-il à cette définition ? Nous soulèverons ce point dans la partie II.3, où nous nous intéresserons aux spécificités du risque construit à l'intérieur d'une organisation.

Pour conclure cette partie, la notion d'objet-risque déplace la question « *qu'est-ce* » que le risque ? vers la question suivante : *pourquoi et comment quelque chose « devient-t-il » un risque aux yeux d'individus ?* Ce qu'est le risque ne peut ainsi se comprendre qu'en examinant d'où il provient, c'est-à-dire comment il est, ou a été construit. L'étude de cette construction a été entreprise par un courant de travaux, encore embryonnaire, développant une théorie « relationnelle » du risque (Boholm & Corvellec, 2011). Nous allons à présent en dresser un état de l'art.

### II.1.b. Le développement d'une théorie relationnelle du risque

Tel que défini, le risque résulte d'un ensemble de mécanismes par lesquels des individus identifient et sélectionnent des objets dans leur environnement, en leur reconnaissant un caractère menaçant, au regard de certains enjeux et valeurs qu'ils considèrent comme importants. Un risque est donc la manifestation d'un ensemble de comportements humains consistant à identifier, sélectionner, évaluer et répondre à certains objets de l'environnement (Luhmann, 1993). Notre thèse s'intéresse à cet ensemble de comportements, en tant qu'objet de recherche, que nous dénommons la « construction du risque ».

Malgré un intérêt croissant de la littérature, les connaissances sur la construction du risque demeurent éparses et partielles (Maguire & Hardy, 2013 ; Boholm & Corvellec, 2016). En effet, la notion d'objet-risque de Hilgartner (1992) ne fournit pas d'explication sur le processus, les pratiques et les mécanismes par lesquels le risque se construit (Boholm & Corvellec, 2011). Pour répondre à ce questionnement, quelques travaux empruntent diverses théories en tant que prisme de lecture pour étudier des cas de construction du risque. Par exemple, Maguire et Hardy (2013) mobilisent le prisme des discours (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004), pour montrer comment le gouvernement canadien a progressivement défini la substance chimique Bisphénol A (BPA) comme un objet-risque. L'analyse des discussions et débats autour de ces sujets a permis de mettre en évidence la manière dont les acteurs font évoluer les critères et les catégories permettant d'interpréter le risque. Cette évolution émerge d'une tension entre des discours visant à « stabiliser » les croyances et conceptions existantes (« normalisation ») et ceux visant à « déstabiliser » l'ordre social existant (« problématisation »). Kasperson et al. (1988) appréhendent quant à eux la construction du risque au travers du prisme de la communication. Ils montrent qu'un risque peut être socialement « amplifié » lorsqu'il est communiqué par les médias : en transmettant de l'information sur un objet-risque, les acteurs tendent à déformer les interprétations. Malgré ces quelques travaux, il n'existe pas à ce jour, à notre connaissance, de modèles théoriques intégrateurs pour appréhender la construction du risque.

En réponse à ce constat, certains auteurs appellent à l'élaboration d'une théorie autour de la construction sociale des risques, nommée théorie « relationnelle » du risque (Boholm & Corvellec, 2011 ; 2016). Cette théorie vise à étudier le risque comme un processus cognitif situé, qui aboutit à l'établissement d'un lien entre un objet-risque et un enjeu. La théorie relationnelle du risque retient en particulier deux caractéristiques majeures pour étudier le risque : son caractère encastré dans un contexte donné et son caractère émergent. Un objet est un risque dans un contexte donné. L'attribution d'éléments liés au risque dépend des systèmes symboliques

et techniques internes à l'organisation (savoirs, objectifs, valeurs, règles, routines, etc.), des contraintes externes (logiques institutionnelles, pressions de l'environnement, règles, etc.), et des interprétations individuelles et collectives.

De cette première caractéristique, découle une seconde : le risque émerge des interprétations des individus, façonnées par les systèmes internes à l'organisation et les logiques externes dans lesquelles celle-ci est encadrée (Maguire & Hardy, 2013). Le risque n'est donc pas un phénomène figé : il émerge et évolue au travers des pratiques par lesquelles les organisations conceptualisent, mesurent et traitent le risque (Hutter & Power, 2005).

Or, si la littérature sur l'approche sociale du risque reconnaît le caractère socialement construit du risque, il reste encore à explorer et expliquer la manière dont se déroule cette construction (Maguire & Hardy, 2013). La théorie relationnelle du risque constitue à cet effet un courant théorique embryonnaire au sein de l'approche sociale du risque, permettant d'appréhender le processus de construction du risque, comme un ensemble de comportements et de mécanismes sociaux, situés et émergents. Nous proposons donc d'ancrer notre recherche dans cette théorie. Dans la partie suivante, nous abordons les connaissances existantes sur le processus de construction du risque, afin d'en clarifier les dimensions et de pointer les connaissances à y apporter.

## II.2. Le processus de construction du risque : revue des travaux existants et recherche d'une conceptualisation

Etudier le risque en tant que phénomène socialement construit nous amène à nous intéresser au processus par lequel les acteurs attribuent le statut de « risque » à un objet, autrement dit, établissent un lien entre une menace et des valeurs ou objectifs (Hilgartner, 1992).

### II.2.a. Un objet de recherche encore peu exploré

À notre connaissance, à l'exception de quelques travaux (e.g. Berner, 2011 ; Kendra, 2007 ; Maguire & Hardy, 2013), le processus de construction du risque a été peu conceptualisé. Ouvrir la « boîte noire » de la construction du risque constitue un agenda de recherche relativement récent (Power, 2016). À ce jour, les quelques études mobilisant la notion de construction du risque l'utilisent plutôt comme grille d'analyse pour décrire des cas réels (Chadwick & Foster, 2014 ; Henderson et al., 2014 ; Beedie & Bourne, 2005 ; Kendra, 2007 ; Berner, 2011) :

TABLEAU 4. Etudes empiriques du processus de construction du risque

Référence	Processus de construction du risque étudié
Beedie & Bourne (2005)	Discours médiatiques à la suite de la noyade de deux fillettes en sortie scolaire à Stainforth Beck.
Kendra (2007)	Elaboration d'un programme de gestion de l'endurance des équipages maritimes aux Etats-Unis.
Berner (2011)	Controverses autour du lien entre SIDA et homosexualité dans les années 1980 en Suède.
Maguire & Hardy (2013)	Débats du gouvernement canadien sur la régulation des matières chimiques BPA et VAM.
Chadwick & Foster (2014)	Risques liés aux pratiques d'accouchement des femmes de classe moyenne en Afrique du Sud.
Henderson et al. (2014)	Discours médiatiques autour des risques alimentaires en Australie et au Royaume-Unis.

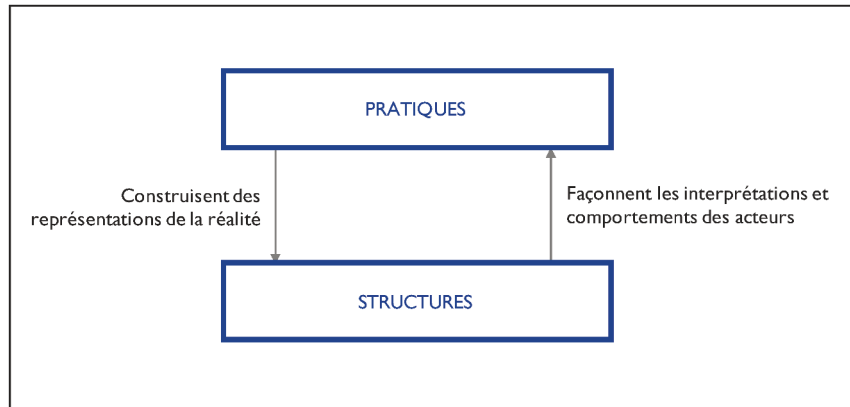
Au niveau institutionnel la construction du risque s'organise par la définition d'objets-risques indésirables à l'échelle de la société (Beck, 1992) et la définition d'infrastructures de régulation de ces objets-risques (Scheytt et al., 2006). Les principales études sur la construction du risque mettent ainsi l'accent sur les négociations et discours impliquant divers acteurs institutionnels : la société, les gouvernements, les médias, les organisations internationales, les ONG, les organisations d'experts, etc. Ainsi définis, les risques sont codifiés, représentés, communiqués par divers canaux (e.g. médias, cadres de référence de gestion des risques, diffusions de bonnes pratiques, définition de lois). En découlent des dispositifs de gouvernance diffusés et appliqués dans les organisations (Power et al., 2009).

Dans la partie suivante, nous nous intéressons à la façon dont les travaux existants conceptualisent ce processus, pour en faire émerger ses principales dimensions.

## II.2.b. La construction du risque : pratiques et structures

Etudier la construction du risque revient à comprendre comment et pourquoi les individus affectent la valeur de risque à certains objets (Boholm & Corvellec, 2016). Les travaux existants mettent en avant deux dimensions de cette construction : les structures et les pratiques.

FIGURE 4. Dimensions « pratiques » et « structures » de la construction du risque



**Les structures.** Les travaux sur la construction du risque mettent en avant l'existence de structures qui régissent la construction du risque : par « structure », on entend ici les multiples agencements techniques et humains, tangibles ou intangibles, destinés à appréhender le risque. Ces structures sont souvent dénommées « gestion du risque », « management du risque », « risk management », etc. On trouve ainsi, dans le monde praticien comme académique, une littérature foisonnante sur les techniques, méthodes, procédés ou dispositifs à mettre en œuvre pour identifier évaluer, et traiter les risques. Ces littératures sont plus ou moins spécialisées par domaines (risques financiers, risques informatiques, risques psychosociaux, risques opérationnels, etc.), comme nous l'avons évoqué dans la section I. de ce chapitre.

Une longue tradition dans la littérature académique et dans les modèles praticiens utilisés par les entreprises consiste à résumer la gestion du risque par sa dimension technique. On considère essentiellement les techniques et les dispositifs visant à identifier, évaluer ou traiter les risques, en leur conférant un statut scientifique et objectif (Power, 2004a). Ces techniques de management du risque couvrent diverses pratiques de mesure des risques, de diversification des risques, d'assurance, d'analyse de scénarii. Il existe ainsi une panoplie de nombreux modèles, spécifiques à un risque donné ou génériques, apportant des critères d'analyse, des modes de calcul ou des répertoires d'informations à mobiliser pour évaluer les risques (Klinke & Renn, 2002). L'Organisation internationale de normalisation (ISO) fournit à ce titre un répertoire des principales techniques d'évaluation des risques, dont de nombreuses inspirées des méthodes employées en sécurité industrielle (IEC 31010 : 2009).

Parmi ces méthodes, on retrouve par exemple la méthode HAZOP (identifier tous les risques liés à un processus et vérifier que des mesures ont été prises), la méthode des 5 M (visualiser l'ensemble des causes potentielles d'un risque), ou les méthodes Markov et Monte-Carlo, (qui modélisent la dynamique d'un système réparable en présence de pannes). Le secteur financier dispose également de méthodes sophistiquées pour mesurer le risque, telles que la mesure de la volatilité (variation de valeur d'un actif, à la baisse comme à la hausse) ou les stress tests (simulations de scénarii économiques et financiers extrêmes afin de tester la capacité de résistance d'un système).

Depuis une vingtaine d'années, la gestion du risque a évolué vers un mode plus global d'organisation, qui consiste à façonner les décisions et les activités organisationnelles au travers des modèles génériques (Power, 2007). La gestion des risques s'opère ainsi de plus en plus en appliquant et en adaptant des modèles holistiques et homogènes (Mikes, 2005, 2012). Ces modèles sont couramment dénommés « Enterprise Risk Management ». La littérature sur l'« Enterprise Risk Management » foisonne depuis les années 2000, et permet de poser le contexte de notre recherche : elle définit ce qu'est la gestion des risques (Frigo & Anderson, 2011), étudie les conditions de mise en œuvre (Colquitt, Hoyt, & Lee, 1999; Nocco & Stulz, 2006; Pagach & Warr, 2011) et discute du lien entre la gestion des risques et la performance de l'entreprise (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; Hoyt & Liebenberg, 2011).

Une variété de courants de recherche sur la gestion des risques s'est récemment développée (Mikes & Kaplan, 2014), principalement dans les domaines de la finance et de la comptabilité<sup>5</sup>. Ce type de démarche a émergé dans les années 1990 dans les secteurs de la finance et de l'assurance (De Serres, 2013), pour s'étendre progressivement à tous les secteurs, porté par des cadres de référence tels que la norme ISO 31000 :2009 et le COSO (2004). La plupart de ces travaux mobilisent la définition de la gestion des risques donnée par le COSO (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010; Frigo & Anderson, 2011): *“Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”*.

---

<sup>5</sup> En analysant la source des 496 articles de la base de données Business Complete Source (extraction réalisée en décembre 2013) revus par les pairs mentionnant les mots « enterprise risk management » dans leur résumé, nous avons trouvé que plus 70% de ces articles viennent d'une revue en finance ou en comptabilité, et que moins de 7% viennent de revues en management ou en stratégie (parmi ces 7%, moins de 10 articles proviennent d'une revue figurant au classement 2013 de la FNEGE).



Ainsi, académiciens comme praticiens s'accordent sur certains principes communs : la gestion des risques de type « ERM », contrairement à une gestion des risques en « silo », c'est-à-dire sans homogénéité ni coordination transverse (Dickinson, 2001). L'ERM consiste à :

- Identifier, évaluer, hiérarchiser les risques auxquels l'entreprise est confrontée et qui menacent l'atteinte de ses objectifs stratégiques ;
- Mettre en place des plans d'actions pour gérer les risques les plus importants ;
- Suivre régulièrement, au travers d'un pilotage, le niveau de ces risques, et s'adapter si besoin.

Peu de travaux ont étudié comment les outils de gestion des risques sont traduits en pratiques concrètes (Jordan et al., 2013). En effet, la diversité des pratiques observées par Mikes et Kaplan (2014) suggère que malgré une tendance à la normalisation renforcée par la diffusion de cadres de référence internationaux, les organisations et les individus ont une large marge de manœuvre d'interprétation et d'adaptation (Klein, 2012). De plus, malgré la large utilisation de la définition du COSO et ces principes communs, de nombreux débats demeurent sur ce qu'est la gestion des risques (Mikes, 2012; Mikes & Kaplan, 2014; Power, 2009). Tout d'abord, le périmètre de la gestion des risques semble manquer encore de clarté. En analysant la nature des discussions de forums d'experts de la gestion des risques, Mikes (2012) met en évidence les désaccords existants entre les partisans du COSO et ceux de la norme ISO. La définition du risque ainsi que le rôle du risk manager ne font pas consensus. En pratique, la variété des profils des risques managers, de leur place dans la structure et de leur périmètre de responsabilité (AMRAE, 2017; Véret & Mekouar, 2005) mérite d'être expliquée. Un autre débat porte sur le concept d'« appétence au risque » (« risk appetite »), dont la signification n'est pas encore opérationnalisée (Power, 2009), et sur la difficulté de mesurer cette perception en considérant l'organisation comme un « tout ». Académiques et praticiens débattent également pour déterminer si la gestion des risques doit être générique et universelle, ou plutôt spécifique et contingente, et dans quelle mesure elle doit être intégrée aux processus organisationnels sans devenir un « fardeau bureaucratique » (Power, 2004b, 2009). Enfin, Bromiley et al. (2015) soulignent divers désaccords concernant les objectifs de la gestion des risques.

Toutefois, certains auteurs remettent en question la rationalité promise par ces modèles (Power, 2004a), critiquant le « mythe » de la scientificité derrière les évaluations et les expertises du risque (Beck, 1992) : toute représentation du risque, même sous des formes rationnelles (e.g. calculs, modélisations, etc.), reflète une conception subjective de la réalité. Les techniques gestionnaires tendent ainsi, selon certains auteurs, à devenir omniprésentes dans les discours et activités organisationnelles de sorte à constituer elles-mêmes un objet à risque (Luhmann, 1993; Tierny,

Lindell, & Perry, 2001). Par exemple, l'estimation d'un risque de perte financière utilise des modèles et des règles de calcul s'appuyant sur des hypothèses simplificatrices. Les grilles d'évaluation d'un risque utilisent des critères sélectionnés par les individus (e.g. critère financier, critère humain, etc.).

Les systèmes de contrôle amplifieraient ainsi le risque inhérent aux technologies et aux décisions humaines, en créant un sentiment de contrôle « illusoire » (Scheytt et al., 2006) : ils peuvent entraîner une baisse de la vigilance humaine en normalisant l'existence du risque, comme mentionné dans l'approche des accidents organisationnels (Reason, 1997). Par ailleurs, le caractère objectif des techniques et outils de gestion des risques est discutable : ces outils sont construits sur la base de règles de calcul et d'analyses, qui elles-mêmes sont définies par rapport à des croyances humaines : ils n'échappent donc pas aux limites de la rationalité des individus (Ciborra, 2006).

Ainsi, certains auteurs invitent à s'intéresser au lien entre les structures de gestion du risque et les pratiques sociales qui se produisent dans ces structures (et qui produisent ces structures). Ils soulignent l'importance des interprétations, des interactions et des discours par lesquels les acteurs attribuent des significations aux risques.

**TABLEAU 5. Mise en évidence de la dimension des « pratiques » du risque dans la littérature**

Argument	Explication	Référence
« Fausse » rationalité des techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces modèles sont produits par l'Homme, donc reposent forcément sur des croyances subjectives et des hypothèses incomplètes ou arbitraires.</li> <li>- Ils résultent de jeux politiques et de représentations biaisées, qu'ils tendent à déguiser en critères objectifs et rationnels</li> </ul>	Power (2005) Horlick-Jones (1998) Demortain (2016)
Incomplétude et limites des modèles techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces modèles ne fournissent qu'une représentation partielle et abstraite d'un environnement et de ses risques. Elles ne révèlent que des aspects partiels du risque et peuvent entraîner des distorsions de la réalité ou une « myopie » sur d'autres risques.</li> <li>- Ce type de technique a besoin d'être appuyé par d'autres processus organisationnels.</li> </ul>	Charette (1996) Lyytinen et al. (1998) Ciborra (2006) Renn (1998)
Utilisation inappropriée des techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une utilisation inappropriée peut en être faite, si l'individu n'a pas une compréhension parfaite du fonctionnement de la technique/méthode (interprétations erronées, erreurs d'analyse,...).</li> </ul>	Ciborra & Hanseth (1998)
Portée limitée des techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les techniques très sophistiquées ne sont pas systématiquement utilisées par les décideurs, certains préférant des représentations plus approximatives ou des ordres de grandeur.</li> <li>- Elles peuvent noyer les décideurs d'information et être consommatrices de temps.</li> <li>- Lorsqu'elles sont lourdes et coûteuses, leur valeur ajoutée peut être limitée.</li> </ul>	March & Shapira (1987) Mikes (2008)
Dérives humaines dans l'usage des techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les techniques et outils tendent à « dériver » à force d'être adaptés et modifiés, jusqu'à éventuellement s'éloigner de leurs objectifs.</li> <li>- Les techniques et outils peuvent être utilisés à des fins politiques ou personnelles, par exemple pour légitimer des décisions visant à défendre des intérêts individuels.</li> </ul>	Ciborra (2006) Jordan et al. (2013)

**Les pratiques.** Par ailleurs, une partie de la littérature met plutôt l'accent sur ce que font les acteurs. Etudier la construction du risque revient alors à examiner les comportements sociaux : les interprétations et les discours sont ainsi les principaux mécanismes étudiés dans cette dimension. Une partie des recherches existantes dépeint ainsi la construction du risque comme un processus de construction de sens (e.g. Maguire & Hardy, 2013 ; Boholm & Corvellec, 2016 ; Laroche & Steyer, 2012). Les risques sont définis et évalués en associant des significations à des objets-risques sélectionnés par les acteurs (Maguire & Hardy, 2013). Au travers de discussions et de négociations, les acteurs s'accordent sur une compréhension partagée de ce qu'est le risque, la façon dont il se produit, les conséquences qui en découlent et la façon de le prévenir ou de gérer sa survenance. Un objet-risque devient ainsi factuel, dès lors que des acteurs lui attribuent des causes et des effets potentiellement dommageables (Boholm & Corvellec, 2016). Au-delà de l'attribution d'un caractère menaçant d'un objet-risque, les acteurs cherchent également à construire une compréhension de ses causes, à identifier des responsables et des victimes (Maguire & Hardy, 2016).

Pour conceptualiser cette construction de sens, les auteurs cités s'appuient sur le concept de « sensemaking », qui appréhende les interactions entre l'action et les interprétations des individus (Laroche, 1995; Steyer & Laroche, 2012; Weick, 1995). Le sensemaking renvoie au processus de création de sens par lequel les individus et les groupes « enactent » leur environnement, c'est-à-dire interprètent un phénomène pour agir (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). En tant que perspective interactionniste (Koenig, 2003), contrastant avec la notion de perception individuelle du risque, le sensemaking met l'accent sur la perception collective du risque : le sens du risque est construit au travers d'interactions par lesquelles les individus s'accordent sur une compréhension partagée de la réalité. Cette construction de sens consiste à répondre à deux questions : « que se passe-t-il ? » et « que faut-il faire maintenant ? » (Laroche & Steyer, 2012). L'idée centrale est que la construction de sens est clé pour organiser l'action face au risque (Weick & Sutcliffe, 2006). Or, la nature-même du risque mêlant danger et incertitude, les cadres cognitifs habituellement utilisés pour donner du sens ne sont pas nécessairement applicables (Laroche & Steyer, 2012). De plus, les interactions entre individus peuvent être perturbées par une situation inattendue, conduisant à un « effondrement » du sens (Weick, 1993) et de la capacité à agir (Giroux, 2006).

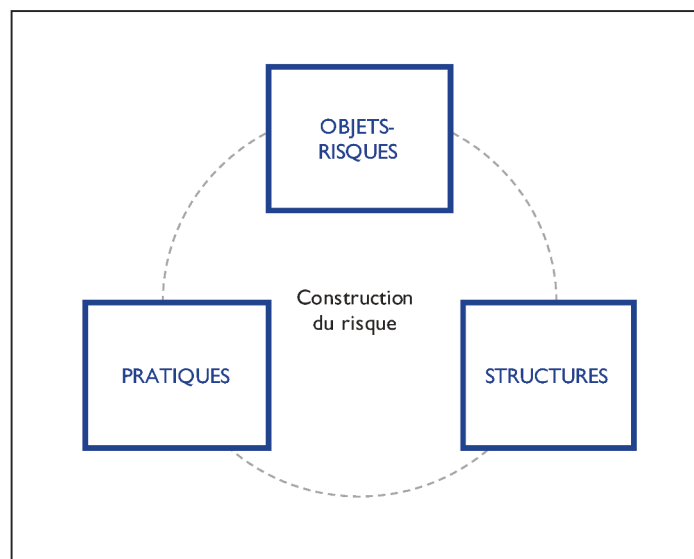
La construction du risque comprend donc un ensemble de pratiques au travers desquelles les acteurs mobilisent des cadres d'interprétations (schémas mentaux ou incarnés dans des règles, normes, croyances ou dispositifs managériaux) et des discours pour faire sens de leur

environnement et partager, diffuser ce sens. Maguire et Hardy (2013) observent que ces pratiques peuvent s'opérer de manière délibérée ou émergente : dans certains cas, les acteurs appliquent des systèmes de savoirs préexistants, par exemple utiliser des grilles d'analyse pour identifier des risques et évaluer leur degré de gravité. Dans d'autres cas, l'évaluation des objets-risques peut conduire à des discussions et des négociations (Chadwick & Foster, 2014), dans lesquelles les individus remettent en question la nature des savoirs autour du risque, et produisent de nouvelles compréhensions de la réalité ou de nouvelles règles d'interprétation et de comportement.

\*\*\*

Ainsi, la construction du risque peut se concevoir comme un processus par lequel interagissent pratiques et structures : les objets « deviennent » des risques au travers de pratiques, qui cadrent et alimentent des structures. La figure ci-dessous résume ces trois dimensions :

FIGURE 5. Dimensions du processus de construction du risque



Si la littérature s'est principalement intéressée à la façon dont les risques émergent à un niveau institutionnel, elle s'est peu penchée sur la construction intra-organisationnelle du risque. Or, ce que signifie le risque tel qu'il est construit à l'intérieur d'une organisation semble complexe à définir a priori : c'est le propos de la partie suivante.

### II.3. Un focus sur la construction du risque dans l'organisation

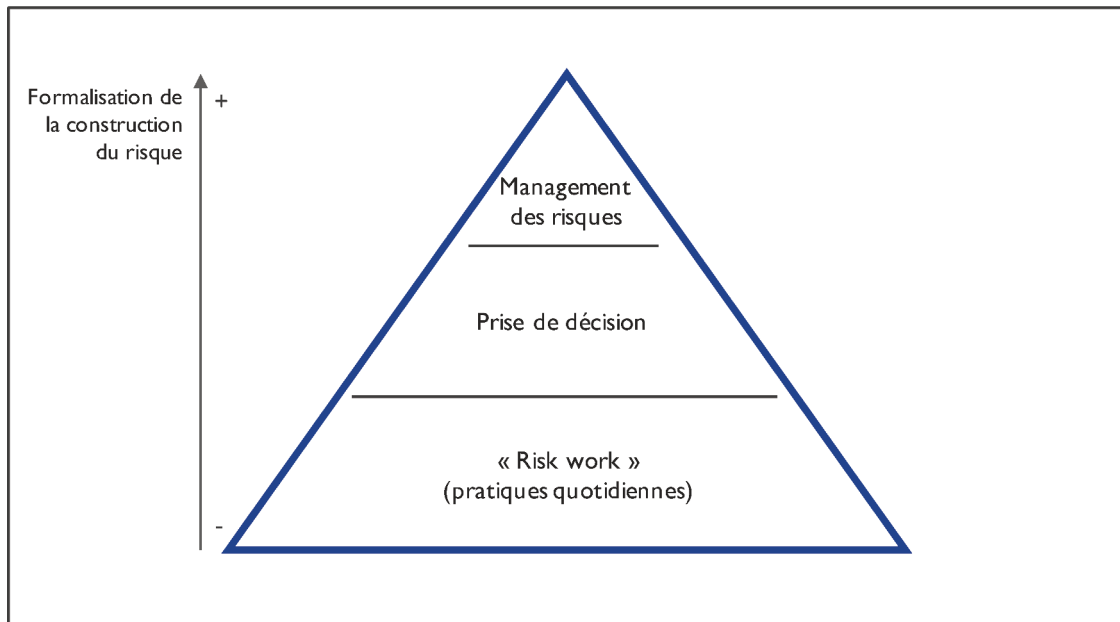
Dans cette partie, nous soulignons que les études sur la construction du risque sont restées principalement à un niveau institutionnel : la littérature examine peu la construction du risque à l'intérieur de l'organisation. Pour répondre à cet enjeu, nous spécifions les différentes « strates » participant à la construction du risque à l'intérieur de l'organisation, en pointant des questionnements à explorer.

#### II.3.a. Que signifie le risque construit par les organisations ? Première question de recherche (QRI)

Le risque prend de multiples formes et de multiples significations à travers les organisations, car il y est appréhendé de manière diffuse et hétérogène. Ainsi, à quoi correspond le risque dans une organisation ? Nous allons voir que la littérature sur la gestion du risque suggère que le risque peut avoir des significations très variées, au sein d'une même organisation, ou d'une organisation à l'autre.

Pour structurer notre propos, nous allons distinguer trois « strates » de l'organisation dans lesquelles la gestion des risques a été étudiée, et essayer de comprendre à quoi correspond le risque dans chacune de ces strates : le management des risques, les processus de décision, et les pratiques quotidiennes (« risk work »).

FIGURE 6. Les strates de la construction du risque dans les organisations



**Le risque dans les dispositifs de gestion des risques formalisés.** La construction du risque s'opère au travers d'un ensemble de pratiques formalisées et labellisées sous les termes de gestion du risque ou management des risques. Comme le soulignent Maguire et Hardy (2016), le risque prend une place de plus en plus importante dans les activités managériales et dans le quotidien des organisations. Cette place croissante est due notamment à la popularisation des méthodes et dispositifs de gestion des risques : les règles imposées par les régulateurs, les bonnes pratiques diffusées dans différents secteurs et les pressions des parties prenantes (Jemaa, 2016), amènent les organisations à adopter de plus en plus de démarches formalisées pour gérer leurs risques (Elahi, 2013; Nocco & Stulz, 2006). En particulier, se développent des cadres de référence de gestion des risques visant à clarifier et harmoniser les pratiques de gestion des risques. Parmi ces cadres de référence, les référentiels du COSO (2004) et de l'ISO 31000 (2009) sont les plus largement diffusés. À ceux-ci s'ajoutent des normes plus spécifiques à certains secteurs ou certains risques : on trouve par exemple des normes liées à la gestion de la sécurité informatique (norme ISO/CEI 27005), des référentiels propres au secteur bancaire (Bâle II/III) ou au secteur de l'assurance (Solvabilité I et 2), des méthodes de prévention de risques et de crises dans le secteur public (e.g. plans blancs et plans bleus).

Cette institutionnalisation de la gestion des risques est marquée par le développement d'une fonction relativement récente, celle de « risk manager » ou directeur des risques (Mikes, 2008; Power, 2005; Véret & Mekouar, 2005). Bien que son rôle varie d'une organisation à l'autre (AMRAE, 2017), sa mission consiste entre autres à coordonner les activités formelles de gestion des risques (incluant parfois également les assurances, le contrôle interne et l'audit interne). En particulier, le risk manager a souvent en charge la coordination des démarches nommées « Enterprise Risk Management » (ERM), visant à identifier, évaluer et gérer de manière holistique l'ensemble des risques impactant l'organisation (Arena et al., 2010). Les démarches de type ERM se popularisent dans les organisations de tous secteurs depuis une dizaine d'années, portées par les référentiels du COSO (2004) et de l'ISO 31 000 (2009). Elles consistent en un processus formalisé et cyclique, généralement annuel, durant lequel les risques d'une entreprise sont recensés, évalués, priorisés puis traités. Ce processus est matérialisé par un outil nommé « cartographie des risques », qui synthétise sur une matrice les principaux risques de l'entreprise, en les plaçant sur un axe « impact » et un axe « probabilité ». Ces cartographies sont souvent validées puis consultées par les principaux décideurs de l'organisation, mais peuvent également être déclinées à différents échelons de l'organisation, voire être utilisées dans le cadre des projets quotidiens (Jordan et al., 2013).

Ainsi, de manière intuitive, ces méthodes formalisées de gestion des risques semblent jouer un rôle prépondérant dans la construction intra-organisationnelle du risque : du processus de cartographie ressort une liste de ce que l'organisation considère comme étant ses principaux risques. La cartographie des risques implique également des pratiques sociales et des artefacts visant à évaluer qualitativement et quantitativement ces risques. Peu d'études empiriques s'intéressent aux pratiques concrètes de mise en œuvre de telles pratiques, et à la manière dont elles façonnent la construction du risque (Mikes & Kaplan, 2014). Les quelques travaux existants (Jemaa, 2016; Jordan, Sivanathan, & Galinsky, 2011; Jordan, Jørgensen, & Mitterhofer, 2013; Mikes, 2005) mettent en avant l'importance des pratiques sociales dans l'utilisation de tels dispositifs formels : non seulement les individus opèrent des interprétations et adaptations des règles et méthodes formelles, mais ils participent également à les construire. Power et al. (2009) soulignent d'ailleurs le manque de connaissances sur les effets réels de ces dispositifs de management des risques sur les pratiques organisationnelles. Le management des risques, défini en tant que l'ensemble des dispositifs formalisés de gestion des risques, constitue ainsi une première « strate » organisationnelle dans laquelle s'opère la construction du risque. Ces dispositifs ne reflètent cependant pas l'ensemble des pratiques organisationnelles concourant à la construction du risque. En effet, celle-ci peut prendre de multiples autres formes, moins formalisées ou non-labellisées en tant que « gestion du risque » (Power, 2016).

**Le risque dans les processus de décision.** Les processus de décision constituent des espaces au sein desquels les risques sont identifiés, évalués, discutés, et traités par les décideurs (MacCrimmon & Wehrung, 1986 ; Wehrung et al., 1988). La prise de décision constitue ainsi une seconde strate organisationnelle de construction du risque. Comme le soulignent George et al. (2006), le risque est une caractéristique inhérente de toute décision, étant donné qu'il existe une incertitude quant aux conséquences plus ou moins désirables des choix décisionnels.

D'une part, les évaluations du risque viennent alimenter les prises de décision (Corvellec, 2010). Les dispositifs de management des risques (e.g. les métriques et indicateurs du risque, les évaluations du risque) peuvent infuser dans les décisions de l'organisation, et façonner la manière dont les problèmes sont sélectionnés, formulés, et dont les solutions sont évaluées. Le management des risques conduit également à définir la mesure dans laquelle l'organisation tolère les risques, nommée « appétit au risque » (Power et al., 2009). Ces niveaux d'acceptation du risque, qu'ils soient implicites ou formalisés, déterminent en partie les choix décisionnels (Bromiley & Rau, 2016).

D'autre part, le risque émerge lui-même des différentes décisions prises dans les organisations (Corvellec, 2011). Les choix décisionnels, qu'ils soient d'ordre stratégique (e.g. lancement d'un nouveau produit, positionnement sur un nouveau marché) ou opérationnel (e.g. validation d'un dossier, affectation de ressources), ont des impacts sur les risques auxquels s'expose l'organisation. La construction du risque est ainsi encadrée dans un système de décisions organisationnelles (Power, 2016).

**Le risque dans la vie quotidienne de l'organisation.** Enfin, certains auteurs soulignent que la gestion du risque dépasse les activités formelles et labellisées, et couvrent également les activités quotidiennes de l'organisation à tous les niveaux (Power, 2016 ; Vaughan, 2005 ; Horlick-Jones, 2005). Power (2016, p.8) englobe l'ensemble de ces pratiques consistant à gérer les risques sous la notion de « risk work ». Vaughan (2005) souligne ainsi que le risque est une partie inhérente de la vie organisationnelle, et ne devient qu'occasionnellement visible. La majorité du travail autour du risque est donc infusée dans les routines organisationnelles, et peu visible : le risque concerne davantage les processus quotidiens que les événements momentanés (Powell & Colyvas, 2008). Au-delà des outils labellisés en tant que management des risques, nous notons qu'il existe des dispositifs qui, sans être explicitement dédiés à la gestion des risques, contribuent à identifier, évaluer ou agir vis-à-vis du risque. Les outils de pilotage (tableaux de bord, etc.), les règles de conduite, la gestion de la qualité des processus, les vérifications et contrôles, la veille en sont autant d'exemples. À l'image de la prose de Monsieur Jourdain, toute organisation ou individu gère ainsi constamment les risques, de manière plus ou moins consciente (De Serres, 2013). Les pratiques quotidiennes, ou « risk work », constituent donc une strate beaucoup plus informelle et infusée dans l'organisation. Cette partie de la construction est présente dans le quotidien des acteurs sous de multiples formes. Dès lors, tout semble pouvoir être caractérisé en tant que « risk work », ce qui rend difficile la délimitation de notre objet de recherche. Pour conserver un objet de recherche étudiable, nous considérons ici que la construction du risque s'exprime et s'observe par les pratiques formalisées et labellisées, mais qu'il est important de tenir compte de l'existence de pratiques informelles. Ces pratiques informelles sont beaucoup plus infusées dans l'organisation, et participent au quotidien à faire émerger les risques tels qu'ils apparaissent de manière formelle.



\*\*\*

En conclusion, ce que signifie le risque dans une organisation reste une question fondamentale à éclaircir : pour étudier la construction du risque, il nous semble nécessaire de délimiter les contours de ce qu'est le risque. Lever cette ambiguïté constitue ainsi la première étape pour étudier notre objet de recherche. Nous formulons ainsi une première question de recherche dans cet objectif :

**[QRI] Que signifie le risque construit  
par les organisations ?**

Répondre à cette question nécessite d'appréhender ce qu'est le risque dans les différentes strates de l'organisation, telles que nous les avons décrites, et d'interroger la signification qui est donnée au risque, à plusieurs égards : comment les acteurs conçoivent-ils et expriment-ils le risque ? Comment ce risque est-il représenté, formalisé dans l'organisation ? Ces significations et ces représentations du risque permettent-elles de mieux discerner l'essence du risque, c'est-à-dire des attributs invariants qui expliquent qu'un objet soit désigné comme un risque dans une organisation ?

De ces premiers questionnements sur la signification du risque, découlent de secondes interrogations : comment ces significations sont-elles construites ? Par quelles pratiques et quels mécanismes ? Dans la partie suivante, nous balayerons les connaissances existantes sur les pratiques de gestion des risques, qui apportent des éclairages sur cette construction. En particulier, nous allons pointer les difficultés à délimiter cette construction, car elle semble constituer un processus continu et infusé dans l'organisation.

### II.3.b. La construction du risque, un processus continu et infusé dans l'organisation

Si les modèles de la construction du risque ne proposent pas de conceptualisation précise au niveau intra-organisationnel, la littérature offre un éventail d'études sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour mieux comprendre ce processus. En particulier, les travaux sur les catastrophes organisationnelles et les biais cognitifs illustrent un certain nombre de pratiques organisationnelles, au travers desquelles la construction du risque peut s'opérer. Nous relevons ainsi dans cette partie les pratiques organisationnelles impliquant l'identification d'objet-risques, mais aussi leur interprétation, conduisant à l'établissement d'un lien entre l'objet-risque et un enjeu menacé. Comme le suggèrent Boholm et Corvellec (2016), la construction du risque s'opère au travers de l'ensemble des activités par lesquelles les acteurs appréhendent le risque, qu'il s'agisse de l'identifier, de l'évaluer, de le communiquer ou l'expérimenter. Nous nous appuyons donc sur les travaux décrivant ce type d'activités, pour mettre en évidence diverses pratiques participant à la construction du risque.

**TABLEAU 6. Pratiques sous-jacentes au processus de construction du risque**

Pratique	Détail	Références
Définir et évaluer le risque	Identifier, sélectionner un objet-risque donné et lui attribuer un caractère menaçant Caractériser le lien entre cet objet-risque et des enjeux menacés	Phimister et al. (2003) ; Vaughan (1999), Madsen et al. (2016) ; Dillon et Tinsley (2008)
	Construire une compréhension des causes et des conséquences du risque, notamment des responsabilités liées au risque	Gephart (1993); Boudes & Laroche (2009); von Scheve et al., (2014); Douglas (1992)
	Produire des cadres d'interprétation et d'évaluation du risque	Demortain (2016); Mikes (2016) ; Pollock & D'Adderio, (2012)
Représenter le risque	Associer au risque une évaluation qualitative et/ou quantitative au regard de critères donnés (qu'ils soient sélectionnés, imposés ou élaborés par les acteurs)	Hall & Fernando (2016); Aven & Renn (2009) ; Maguire & Hardy (2013);
	Construire des codifications et des représentations du risque et communiquer le risque (des descriptions, des valeurs numériques, des représentations graphiques, des vocabulaires particuliers, etc.)	Huber & Scheytt (2013); Power (2007); Jordan et al. (2013) ; Jorgensen & Jordan (2016) ; Hall et al. (2015); Kasperson et al. (1988) ; Pidgeon (2012)
Organiser le risque	Définir des règles et des comportements attendus envers le risque, notamment définir le niveau d'acceptabilité du risque et distribuer les responsabilités	Klinke et Renn (2002) ; Palermo et al. (2017) ; Zhivitskaya et Power (2016); Corvellec (2011)
	Elaborer et mettre en œuvre des moyens de gouvernance du risque incluant des dispositifs de contrôle, d'incitation, de punition, de protection, de prévention, etc.	Jemaa (2016) ; Boholm et al. (2012) ; Mikes (2008 ; 2011) ; Jordan et al. (2013)
Gérer le risque au quotidien	Appliquer et réinterpréter les règles et décisions définies pour le risque Être l'auteur-e de comportements à risque	Palermo (2016) ; Ocasio (2005) ; Macrae (2007) ; Vaughan (2005)

**Définir et évaluer le risque.** Des études décrivent la façon dont les acteurs d'une organisation sélectionnent et interprètent des informations sur les menaces liées à leur environnement ou leur activité. Ainsi, l'identification d'objet-risques à l'intérieur d'une organisation peut passer par l'interprétation des menaces par les décideurs (Jackson & Dutton, 1988) ou la détection d'incidents ou comportements à risque au quotidien (Dillon, Tinsley, & Cronin, 2011). Cette identification des objets-risques est conditionnée par leur caractère parfois ambigu et difficilement détectable, leur dilution dans une masse d'informations (Sutcliffe & Weick, 2008) et les biais cognitifs des acteurs (Tversky & Kahneman, 1974). Les études sur les catastrophes organisationnelles illustrent ainsi la difficulté des organisations à détecter certains objets-risques, nommés « signaux faibles », du fait de leur caractère ambigu, isolé, nouveau, ou leur faible impact à court terme (Vaughan, 1999). Ces signaux faibles peuvent être externes (par exemple l'émergence d'une nouvelle technologie disruptive) ou provenir de l'activité opérationnelle interne (e.g. dysfonctionnement dans les procédures). Comme mentionné précédemment, les études sur l'origine des accidents industriels montrent la façon dont certains objets-risques sont ignorés ou sous-estimés par les acteurs (Dillon et al., 2014; Madsen et al., 2016; Phimister et al., 2003).

Ces accidents soulignent l'existence de multiples biais et déviations dans l'organisation, qui entravent ou rendent obscur le processus de construction du risque (Gephart, 2004). La communication, les discours et les perceptions des acteurs dépendent ainsi de la façon dont sont répartis les individus et les activités : certains objets-risques peuvent revêtir une apparence bénigne s'ils ne sont repérés que de manière isolée ou dispersée (Weick, 1993). La « trajectoire » d'un objet-risque est ainsi façonnée par la circulation de l'information dans l'organisation : certains signaux peuvent être bloqués, filtrés ou déformés lors de leur remontée à l'un des maillons de la chaîne managériale (Madsen et al., 2016). Par ailleurs, les interprétations des objets-risques sont soumises à des biais cognitifs, c'est-à-dire des simplifications, des déformations ou des raccourcis de pensée (Tversky & Kahneman, 1974). Ces biais cognitifs peuvent générer des interprétations et comportements inadaptés (Argote et al., 1990; Schwenk, 1984; Snook & Connor, 2005; Starbuck & Milliken, 1989), tels qu'une myopie face aux signaux d'alarme, une sous-évaluation du danger ou encore une inertie face à une menace.

**Représenter le risque.** La construction du risque implique une évolution des schémas d'interprétation (Maguire & Hardy, 2013). En effet, la construction de sens et la production de discours donnent lieu à des schémas d'interprétation et des structures de langages partagés, diffusés dans les organisations. Ils constituent des standards et des règles communément acceptés autour du risque, souvent incarnés dans des modèles ou des outils relativement génériques

(Power, 2004a). S'opèrent ainsi une abstraction, une codification et une « procédurisation » du risque et des interprétations autour du risque, qui constituent une représentation particulière du monde (Demortain, 2016). A titre d'exemple, Jorgensen et Jordan (2016) observent que les matrices d'analyse de risque utilisées dans la gestion de projet d'une entreprise sont construites en traduisant les interprétations des acteurs.

La communication du risque consiste également à diffuser de l'information liée à un phénomène au sein d'une société, pouvant conduire à une amplification ou une atténuation sociale du risque (Flynn, Slovic, & Kunreuther, 2001; Kasperson et al., 1988; Pidgeon, 2012).

**Organiser le risque.** La régulation du risque renvoie aux règles, procédures et dispositifs visant à définir des standards en matière de gestion des risques (Power, 2007), ainsi qu'à réduire les risques à un niveau jugé tolérable par la société et à assurer son contrôle et son pilotage (Klinke & Renn, 2001; Kolluru, 1995). La façon dont l'organisation déploie ces éléments peut prendre de multiples formes : pilotage, mobilisation d'outils d'aide à la décision, règles de comportement, développement de réseaux de surveillance (Pentland, 2016). Ces éléments participent à la construction du risque, dans la mesure où les perceptions du risque peuvent changer. Les règles en matière de risque peuvent être définies aux niveaux institutionnels par les régulateurs (Power et al., 2009) ou être produites en interne par une organisation.

En particulier, la régulation du risque évolue lorsqu'une crise s'est produite. Les acteurs interprètent ce qu'il s'est produit, en cherchant à établir des liens entre les conséquences et des causes (Boudes & Laroche, 2009; Gephart, 1993). De cette analyse va découler la définition d'actions à mettre en œuvre pour éviter la reproduction d'un tel événement. Les crises engendrent généralement des périodes d'« inquisitions », durant lesquelles les acteurs cherchent publiquement à identifier les responsables (Douglas, 1992; von Scheve et al., 2014). Les défaillances des modes de gestion existants, peuvent conduire à questionner et faire évoluer l'organisation, pour éviter qu'une telle crise ne se reproduise. Les accidents passés constituent également des prises de conscience des vulnérabilités : un accident industriel peut par exemple pointer certains comportements à risque, et aboutir à de nouvelles procédures et standards (Laporte & Consolini, 1991).

**Gérer le risque au quotidien.** Le risque est également appréhendé dans les pratiques organisationnelles quotidiennes. Bien que ces pratiques ne soient pas étudiées sous l'angle de la construction du risque, nous mentionnons ici quelques travaux emblématiques sur cette « expérimentation » du risque, principalement observées dans les organisations à haute fiabilité, de type industriel. Certains auteurs soulignent en effet l'existence de déviations dans la façon

d'appréhender le risque, par rapport aux règles définies. Gephart (2004) et Ocasio (2005) observent par exemple des phénomènes de « normalisation » des risques industriels, lorsque les individus deviennent habitués à l'existence d'erreurs ou d'incidents. Vaughan (1999) montre que peuvent s'installer progressivement des négligences dans les comportements, dont la multiplication peut progressivement conduire à un incident majeur. Zhivitskaya et Power (2016) soulignent la façon dont les managers réinterprètent leurs rôles vis-à-vis du risque, au-delà des indications formelles qui leur sont assignées.

Ainsi, au travers de leurs activités quotidiennes, les acteurs « poursuivent » la construction du risque : la signification qu'ils lui confèrent et les modes de gestion associés évoluent, de manière plus ou moins attendue ou contrôlée. L'expérimentation quotidienne du risque peut donner lieu à des réévaluations du risque, à des modifications dans sa codification, ou participer à l'identification de nouveaux risques. C'est le cas notamment lorsque des individus remontent des informations concernant des problèmes ou des « signaux faibles » (Dillon & Tinsley, 2008). Les activités et comportements organisationnels peuvent également générer de nouveaux objets-risques, tels que l'excès de confiance entraînant une myopie et une vulnérabilité face aux changements dans l'environnement (Hamel & Välikangas, 2003), ou des modes de décisions générateurs de catastrophes (Starbuck & Milliken, 1988; Starbuck & Stephenson, 2005).

\*\*\*

Malgré l'existence de nombreux travaux décrivant les pratiques de gestion des risques, les connaissances sur la construction du risque à l'intérieur d'une organisation restent à ce jour limitées. Nous pointons les principales questions qui demeurent à explorer.

Les études sur la construction du risque n'expliquent pas ce qui conduit une organisation à considérer certains risques plutôt que d'autres. D'après la théorie relationnelle du risque, ce qu'une organisation considère comme un risque correspond aux phénomènes pour lesquels elle perçoit une menace significative (les objets-risques), l'amenant à agir pour s'en prémunir. Or, les organisations sont également amenées à traiter des risques pour d'autres raisons : parce qu'elles reçoivent une pression extérieure (e.g. demande des parties prenantes, obligations légales, ...), ou encore par habitude. Inversement, il peut arriver qu'une organisation perçoive le caractère menaçant d'un objet, mais n'agisse pas pour autant, soit parce qu'elle accepte le risque (e.g. une entreprise pharmaceutique qui accepte le risque d'effets secondaires d'un médicament lancé sur le marché), soit parce qu'elle l'ignore (e.g. signaux faibles ignorés dans les catastrophes organisationnelles). Donner à un objet la signification de « risque » ne signifie donc pas systématiquement y accorder une importance, ou y allouer des moyens de contrôle et de maîtrise.

Ainsi, pour contribuer à la théorie relationnelle du risque, et comprendre pourquoi certains objets sont considérés comme des risques par l'organisation, il est nécessaire de comprendre ce qui génère la sélection et l'allocation d'efforts sur certains objets plutôt que d'autres.

Enfin, les travaux existants prennent généralement pour point de départ des situations où l'objet-risque est débattu, mais est déjà identifié comme un risque potentiel. On sait peu de choses sur la manière dont ces objets parviennent aux yeux des acteurs qui les discutent. Par ailleurs, la littérature discute peu le lien entre les efforts alloués aux objets-risques (qu'ils soient matériels ou cognitifs), et la façon dont le risque est construit (Hutter & Power, 2005). Pourtant, la littérature laisse transparaître l'attention comme un phénomène inhérent à la construction du risque : le manque d'attention constitue un phénomène souvent relevé dans les périodes d'incubation du risque précédant une catastrophe : une vigilance trop faible face à certains signes d'alarme, un désintérêt pour certaines menaces qui ne sont pas anticipées ou empêchées, sont des causes de crises récurrentes (Maitlis & Sonenshein, 2010; Ocasio, 2005; Pidgeon et al., 1992). Par définition, la construction du risque constitue un phénomène d'allocation de l'attention à certains objets-risques « sélectionnés » par l'organisation (Douglas & Wildavsky, 1982) et à certains enjeux auxquels les acteurs affectent une valeur particulière (Boholm & Corvellec, 2011). La façon dont les significations du risque sont construites (son évaluation, les causes identifiées, les mesures définies, etc.) découle également du fait que les acteurs accordent une attention particulière à certains critères de raisonnements, à certains savoirs (Maguire & Hardy, 2013).

Ces remarques mettent en lumière une notion centrale, mais peu développée, celle de l'attention au risque. Comme nous l'avons souligné, la construction du risque a été étudiée sous divers angles théoriques : la construction de sens (« sensemaking »), les discours et la communication. Ici, nous suggérons que le prisme de l'attention constitue un angle d'analyse complémentaire, qui permettrait d'éclairer les aspects du processus sur lesquels la littérature existante n'apporte pas d'explications claires.

\*\*\*

En synthèse, la revue des travaux existants permet de préciser les caractéristiques de la construction du risque : il s'agit d'un processus a) émergent et continu (le risque étant en constante construction) ; b) situé (façonné par les structures dans lesquelles il est encastré) ; c) multidirectionnel (à la fois émergent, délibéré et distribué dans et à travers les organisations) ; d) multi-niveau (se produit au niveau institutionnel, organisationnel, individuel).

La diversité des pratiques intervenant dans la construction du risque rend ses frontières floues et difficiles à délimiter. Il semble ainsi nécessaire de clarifier les contours de notre objet de recherche et expliciter les facettes de l'organisation à examiner. Pour cela, dans la partie suivante (II.3), nous proposons de distinguer différentes « strates » de construction du risque dans l'organisation, et abordons les études éclairant ces différentes strates. Les pratiques évoquées précédemment diffèrent par leur degré de formalisation, certaines étant formellement labellisées en tant que « gestion du risque », et d'autres étant plus informelles et infusées dans les activités quotidiennes.

Nous cherchons à comprendre comment le risque émerge et se construit à l'intérieur de l'organisation, au travers des actions et perceptions des acteurs qui la composent, ainsi que des structures qui régissent les activités managériales. Hutter (2005) souligne que l'étude du risque dans l'organisation est liée à une certaine conception de ce qu'est l'organisation elle-même. Ici, l'étude de la construction du risque dans l'organisation implique de considérer l'organisation comme un ensemble d'individus agissant et construisant des interprétations individuelles et collectives (dimension « **pratiques** »). Ces individus sont orientés par les **structures** internes de l'organisation (e.g. objectifs, règles, routines, culture, etc.) et externes (e.g. environnement, contexte institutionnel, culturel, légal, etc.). L'ensemble de ces éléments nous conduit à proposer la définition suivante de la construction du risque, qui constitue notre objet de recherche :

#### DEFINITION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE : LA CONSTRUCTION DU RISQUE

La construction du risque renvoie au processus par lequel se façonnent les significations, les représentations et les modes de gestion associés à un objet-risque. Il s'opère à différentes strates (gestion des risques formalisées, décisions, activités quotidiennes), au travers des pratiques (ce que font les acteurs) et des structures (objectifs, règles, procédures, distribution des activités et rôles, etc.) qui constituent l'organisation.

Ainsi, comment observer, tracer et comprendre un phénomène aussi diffus et de natures variées ? Dans la partie suivante, nous suggérons une piste de réponse : en l'étudiant sous l'angle de l'attention, il est possible de révéler les mécanismes par lesquels se construisent les risques dans l'organisation.

### III. L'attention, « boîte noire » de la construction du risque ?

Dans cette brève partie de transition, nous montrons que si l'attention semble inhérente à la construction du risque (III.1), son rôle et son fonctionnement demeurent ambigus et peu explorés (III.2). Nous concluons en soulignant l'intérêt de mobiliser une approche attentionnelle pour révéler la façon dont se construisent les risques dans une organisation.

#### III.1. L'attention, mécanisme inhérent à la construction du risque

*L'attention comme antécédent et déterminant de la construction du risque.* Par définition, les objets-risques constituent des objets de l'environnement identifiés et pris en considération par les acteurs, qui en leur affectant une certaine interprétation, en « font » un risque. La construction du risque requiert ainsi une attention particulière portée à certains objets-risques, qu'il s'agisse de les détecter parmi les nombreux signaux de l'environnement, ou de focaliser des efforts pour les évaluer (Weick & Roberts, 1993; Weick et al., 1999). Les phénomènes comme l'utilisation de pesticides ou la consommation de tabac sont devenus des « risques » aux yeux de la société à partir du moment où son attention a été dirigée sur le lien entre leur existence et des effets négatifs. Comprendre la construction du risque implique donc d'expliquer, avant tout, pourquoi certains objets sont pris en considération et reçoivent l'attention des individus. Or, l'attention des acteurs est une ressource limitée (Simon, 1947) : les organisations ne peuvent pas prêter attention à l'infinité d'objets de leur environnement.

Certains objets-risques résultent également du manque d'attention accordée à ces derniers, tels que des signaux faibles ignorés qui se transforment en menace avérée (Starbuck & Milliken, 1988). D'autres objets-risques proviennent à l'inverse d'une attention trop grande portée à certains aspects d'une décision : Klein (2012) souligne par exemple l'importance accordée aux critères de performance financière dans les décisions prises en matière de sécurité, qui ont contribué à aggraver la situation lors du naufrage du Costa Concordia. Ces mêmes observations ont été formulées dans l'étude des incidents des navettes Challenger et Columbia, la pression à la performance ayant conduit à arbitrer en faveur du lancement des navettes en dépit des alertes concernant des défaillances techniques (Starbuck & Farjoun, 2005).



**L'attention comme résultante de la construction du risque.** L'attention semble également résulter de la construction du risque : lorsqu'une organisation identifie l'existence d'un risque, elle peut mettre en place des dispositifs pour le réguler, qui génèrent des formes d'attention (Weick & Sutcliffe, 2006) : l'organisation va allouer des efforts organisationnels pour gérer le panel de risques qu'elle a identifiés. En particulier, les structures jouent ce rôle de canaliser l'attention des acteurs. L'attention est également produite, diminuée ou alimentée par les mécanismes de communication autour de ces risques (Kasperson et al., 1988) : en exposant leurs messages, les médias amplifient ou diminuent le focus de l'attention sur certains aspects de ces risques.

### **III.2. Attention et construction du risque : des liens ambigus et peu explorés**

Si l'attention semble constituer un aspect inhérent à la construction du risque, son rôle n'en demeure pas moins ambigu. Dans cette partie, nous soulignons les ambiguïtés sur chacune des dimensions de notre cadre conceptuel : le risque, les pratiques sociales et les structures. La mise en évidence de « gaps » théoriques aboutit ainsi à la formulation de notre problématique générale.

**Le lien entre attention et risque : quels mécanismes ?** On peut s'interroger sur les mécanismes et les conditions qui déterminent quels objets-risques entrent dans le « scope » des organisations. De manière intuitive, le lien entre attention et construction du risque peut sembler évident : si l'attention consiste à tourner les regards vers un objet et y accorder des efforts cognitifs, on pourrait alors émettre l'hypothèse qu'une attention accrue déclenche et soutient la construction du risque, en générant une sensibilité et une vigilance envers certains objets.

Or, le lien entre attention et risque semble plus complexe, voire parfois paradoxal. En particulier, attention et interprétation du risque semblent s'influencer mutuellement. Par exemple, les individus peuvent prêter une attention particulière à un phénomène parce qu'il leur semble plus familier, ou correspond davantage aux priorités stratégiques de leur entreprise (Bansal, 2003). Des signaux peuvent être ignorés, car ils ont été interprétés comme une situation normale (Vaughan, 1999). L'attention est donc à la fois un antécédent et une résultante des interprétations : elle constitue une condition nécessaire pour identifier et interpréter les risques, mais parfois difficile à générer (Weick & Roberts, 1993), à maintenir ou à déplacer (Schwenk, 1988).

Néanmoins, les études existantes sur la construction du risque s'intéressent davantage à la façon dont un objet pré-identifié est évalué, qu'à la façon dont les individus se tournent en premier lieu vers cet objet. Les travaux existants se focalisent ainsi sur la construction d'interprétation du

risque, sans expliquer la construction de l'attention au risque. Ainsi, comprendre le rôle de l'attention permettrait de clarifier la façon dont sont sélectionnés les objets-risques, et donc l'origine, l'émergence des objets-risques dans les organisations.

**Le lien entre attention et pratiques sociales : différentes formes d'attention ?** Dans les pratiques liées à la construction du risque relevées précédemment, l'attention semble revêtir des formes diverses. Souvent nommée et rarement définie, l'attention semble renvoyer parfois à un point de focus cognitif (March & Shapira, 1987), à l'importance donnée à un critère décisionnel (Hodgkinson & Starbuck, 2008), à l'étendue des informations prises en compte (Weick & Sutcliffe, 2008), ou encore à la quantité de moyens cognitifs, humains, financiers ou matériels alloués à un sujet (Madsen, 2009). L'attention constitue ainsi un mécanisme versatile, prenant de multiples formes (efforts cognitifs, ressources organisationnelles, bruit médiatique).

L'attention semble également fluctuer tout au long de la construction du risque. Boholm & Corvellec (2016) précisent que d'une situation à l'autre, toutes les caractéristiques du risque ne sont pas mises en avant de manière égale : au-delà des objets-risques sélectionnés, la construction du risque dépend ainsi de l'attention portée sur d'autres éléments : quels objectifs, quelles valeurs, quelles parties prenantes, quels savoirs retiennent l'attention des acteurs durant la construction du risque ? Enfin, d'après les études sur les catastrophes organisationnelles, l'attention aux risques ne semble pas en flux constant : au contraire, elle varie dans le temps et dans l'espace, s'estompant ou se renforçant selon les situations.

**Le lien entre attention et structure : une attention au risque « gérable » ?** Paradoxalement, les efforts alloués envers certains risques en développant des structures dédiées pour les gérer peuvent conduire à une baisse de l'attention humaine.

Des recherches mettent en exergue des phénomènes de « normalisation » du risque : les individus s'habituent à l'existence d'un risque dans leur quotidien, conduisant à une baisse de vigilance (Busby, 2006). L'attention des individus dans une organisation ne semble pas totalement gérable et prévisible : Ocasio (2005) montre par exemple la façon dont le langage utilisé par les acteurs peut détourner l'attention de problèmes opérationnels, empêchant la détection ou le traitement de menaces.

Enfin, d'après la théorie relationnelle du risque, les acteurs se focalisent sur ce qui menace les valeurs clés de leur organisation (Boholm & Corvellec, 2016). Or, comment expliquer la myopie organisationnelle, ou la difficulté à prioriser ? Comment sont gérés les conflits d'intérêts, de valeurs

ou d'objectifs ? Nous soulignons en effet qu'une organisation n'est pas un objet uniforme et statique, mais un ensemble d'acteurs et d'unités dont les objectifs peuvent varier dans l'espace et le temps.

\*\*\*

En conclusion, explorer le lien entre risque et attention présente plusieurs enjeux. Premièrement, si l'attention est par définition inhérente à la construction du risque, elle n'est pas conceptualisée dans les modèles de l'approche sociale du risque. Conceptualiser la notion d'attention permettrait ainsi de la replacer clairement dans les théories de la construction sociale du risque. En particulier, elle contribuerait à enrichir la théorie relationnelle du risque. L'attention constitue en effet l'un des mécanismes sous-jacents à l'établissement d'un lien entre une menace et des valeurs/objectifs en jeu. Alors que les mécanismes d'interprétation, de construction de sens et de communication du risque ont été explicités, les mécanismes d'attention demeurent une « boîte noire » du processus de construction du risque. Nous proposons donc de contribuer à l'approche de la construction sociale du risque en l'étudiant en tant que processus attentionnel.

Nous allons conclure ce chapitre en synthétisant les idées qui ont amené à ce questionnement, avant de nous tourner vers un second courant théorique pour affiner la notion d'attention dans le chapitre suivant.

## - Synthèse du chapitre : première question de recherche (QRI) et cadre conceptuel à affiner -

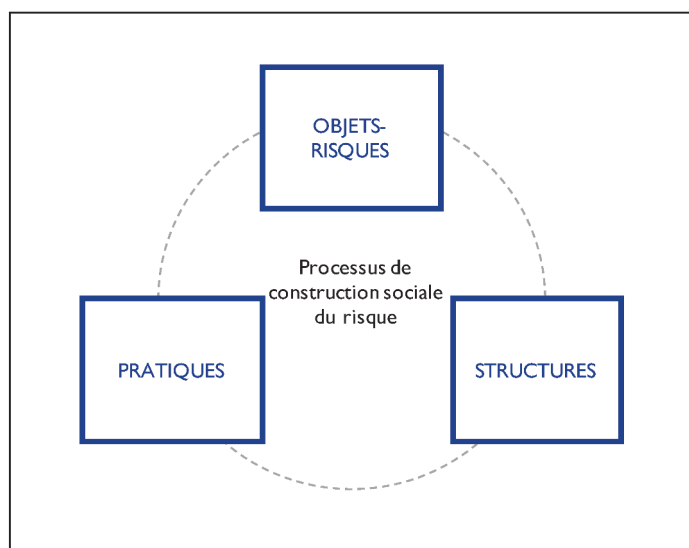
Nous concluons ce premier chapitre en synthétisant les principales conclusions de notre revue de littérature sur le risque. Nous avons abordé cette littérature en prenant comme point de départ notre problématique générale : « comment les organisations gèrent-elles leur attention aux risques ? »

### **Synthèse de la revue théorique sur le risque et ancrage proposé**

Ce premier chapitre a permis de discerner différentes approches du risque en sciences de gestion, et d'explicitier celle dans laquelle nous ancrons cette recherche : l'approche sociale du risque, qui considère le risque comme un construit social. De cette approche, nous avons dégagé une première définition du risque, s'appuyant sur la notion d' « objet-risque » (Hilgartner, 1992). À partir de cette notion et de son développement via la théorie « relationnelle » du risque (Boholm & Corvellec, 2011 ; 2016), nous proposons d'explorer ce que signifie le risque dans les organisations. Nous avons par ailleurs explicité notre objet de recherche, le processus par lequel le risque est « construit » par l'organisation.

Comprendre ce processus et les mécanismes par lesquels s'opère cette construction constitue un agenda de recherche relativement récent (Maguire & Hardy, 2013 ; 2016), dans lequel s'inscrit cette thèse. En particulier, nous nous focalisons sur la façon dont le risque se construit à l'intérieur d'une organisation.

A partir de notre revue de littérature, nous concluons que la construction du risque est un processus continu et infusé dans l'organisation, qui peut être étudié en appréhendant trois dimensions : les objets-risques, les pratiques et les structures qui constituent l'organisation. Ces dimensions permettent l'ébauche d'un cadre conceptuel qui reste toutefois à affiner (cf. figure ci-contre).



### **« Gaps » théoriques relevés, première question de recherche et dimensions à affiner**

Notre revue des travaux existants sur le sujet a abouti à préciser certaines caractéristiques de la construction du risque, tout en mettant en évidence des « gaps » théoriques à combler. En particulier, ce que signifie exactement le risque dans une organisation demeure ambigu : le risque semble désigner de multiples choses au sein des organisations : sa signification semble ainsi varier, à travers le langage utilisé pour l'exprimer dans les discours au quotidien, à travers les méthodes et les outils d'évaluation des risques, ou encore à travers les dispositifs servant à représenter et communiquer les risques de manière officielle. Ainsi, ce que signifie le risque dans la pratique demeure ambigu. Ce questionnement fait l'objet de notre première question de recherche :

**[QRI] Que signifie le risque « construit »  
par les organisations ?**

### **Démarche proposée : la notion d'attention, « lunettes infrarouges » pour révéler le processus de construction du risque**

En particulier, l'attention semble un mécanisme peu exploré, bien que déterminant à la fois pour comprendre ce qu'est le risque et pour expliquer la manière dont il est construit par l'organisation. Nous avons en effet souligné que la construction du risque repose sur la façon dont s'oriente l'attention des acteurs sur différents objets de leur environnement. Comprendre la construction du risque nécessite donc d'explorer les formes d'attention portées au risque et les modalités par lesquelles elle se façonne et intervient dans la construction du risque. Cette thèse vise ainsi à ouvrir une partie de la « boîte noire » de la construction du risque, en l'étudiant sous l'angle de l'attention. Dans le chapitre suivant, nous proposons de mobiliser la littérature sur le concept d'attention, plus particulièrement l'Attention-Based View, pour affiner notre cadre conceptuel et poursuivre la déclinaison de notre problématique générale en questions de recherche plus spécifiques.

# CHAPITRE 2.

## UNE APPROCHE DU RISQUE PAR LA NOTION D'ATTENTION

Ce chapitre est dédié à l'exploration du concept d' « attention ». Il répond à trois objectifs :

- Définir plus clairement le concept d'attention ainsi que ses dimensions et mécanismes ;
- Dresser un état des lieux des connaissances sur les processus attentionnels dans les organisations ;
- Proposer une perspective attentionnelle de la construction du risque.

Nous commençons par définir l'attention en justifiant le cadre théorique retenu, l'Attention-Based View (ABV) (I). Puis, nous balayons les travaux de l'ABV pour identifier les caractéristiques de l'attention organisationnelle (II). Enfin, nous mobilisons ces éléments comme prisme de lecture de la construction du risque (III). Ce chapitre aboutit ainsi à l'élaboration d'un cadre d'analyse du processus attentionnel de construction du risque et à la spécification de nos questions de recherche.

---

### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### **I. La notion d'attention : définition et approche théorique retenue**

- I.1. La notion d'attention dans la littérature
- I.2. L'approche de l'Attention Based-View (ABV)
- I.3. Définition et dimensions de l'attention

#### **II. Etudier l'attention et les processus attentionnels : mise en évidence de dimensions clés**

- II.1. Les processus attentionnels : panorama de la littérature
- II.2. Des processus sous-tendus par des pratiques
- II.3. Des processus façonnés par des structures attentionnelles

#### **III. Vers une perspective attentionnelle de la construction du risque**

- III.1. Articulation entre construction sociale du risque et ABV
- III.2. Déclinaison des questions de recherche (QR2 et QR3)

**Synthèse de la revue de littérature : cadre conceptuel, « gaps » théoriques et questions de recherche**

# I. La notion d'attention : définition et approche théorique retenue

*« Leaders today need to pay more attention to attention because it is widely misunderstood and widely mismanaged » (Davenport & Beck, 2000, p.122)*

Dans cette partie, nous abordons les différentes perspectives théoriques traitant du concept d'attention (I.1). Nous présentons ensuite l'approche retenue dans notre recherche, l'Attention-Based View (I.2). Enfin, nous clarifions la définition de l'attention et ses principales dimensions (I.3).

## I.1. La notion d'attention dans la littérature

Nous débutons cette partie en soulignant que les questions d'attention constituent une préoccupation croissante tant pour la société qu'en sciences sociales. Puis, nous balayons les principales approches théoriques dont elle fait l'objet.

### I.1.a. Un sujet d'intérêt croissant dans les sciences sociales

Depuis une dizaine d'années, l'attention s'est imposée comme un objet de recherche dans les sciences sociales (Citton, 2014a). L'être humain est par nature « attentif », puisqu'il repère et focalise ses efforts sur des stimuli en permanence. Cette attention est toutefois sollicitée par une masse trop importante d'informations pour que le cerveau puisse toutes les intégrer : elle se porte ainsi sur un nombre restreint d'objets, sélectionnés plus ou moins consciemment : on parle alors d'attention limitée (Ocasio, 1997; Simon, 1947).

Longtemps, c'est l'information qui a été considérée comme une ressource rare et stratégique, orientant les préoccupations managériales sur la façon d'y accéder, de la produire, de la transmettre et de la protéger (van Knippenberg, Dahlander, Haas, & George, 2015). Notre société actuelle et les projections que l'on peut en faire pointent toutefois vers un nouveau paradigme, celui de l'économie de l'attention (Citton, 2014b). Avec les technologies actuelles (e.g. internet, big data, smartphones, réseaux sociaux), l'information se produit et se diffuse de manière exponentielle, entraînant une véritable surabondance informationnelle. Comme le souligne Simon en 1969 : *« la richesse d'informations entraîne une pénurie d'autre chose, une rareté de ce que l'information consomme. Or ce que l'information consomme est assez évident : elle consomme*

*l'attention de ceux qui la reçoivent*<sup>6</sup> ». Cette surabondance peut créer des surcharges à tous les niveaux (Weick & Sutcliffe, 2008 ; Citton, 2014b) : sentiment de frustration de ne pouvoir tout traiter, stress, difficultés de concentration, difficultés à maîtriser les flux d'informations qui nous parviennent, omission de signaux faibles noyés dans une masse de stimuli, oublis, etc. Ces « maux » attentionnels s'expriment tant au niveau des individus (e.g. « techno-stress » lié à l'usage des technologies au travail) (Saidani, 2016), des organisations (e.g. inattentions fatales à des signaux de l'environnement) (McMullen, Shepherd, & Patzelt, 2009), ou de la société (e.g. guerre de l'attention médiatique) (Hoffman & Ocasio, 2001).

La gestion de l'attention devient ainsi un objet de préoccupation dans la société (e.g. popularisation des techniques de focalisation cognitive telles que le yoga ou la méditation), mais aussi dans le monde des affaires et en sciences de gestion (Ocasio, 2011). Elle glisse également progressivement vers un objet de régulation : la définition en France depuis 2013 d'un « devoir de vigilance » des firmes multinationales envers leurs sous-traitants, tend à poser l'attention comme une obligation de moyens, le manque d'attention pouvant ainsi être sanctionné. Mais alors, l'attention de « qui » ? Qui porte la responsabilité de l'attention à l'échelle d'une organisation : ses managers, ses dirigeants ? Comment la réguler ? L'attention, en tant que mécanisme cognitif, est-elle vraiment « gérable » ? Qu'est-ce qui explique que les individus et les organisations prêtent attention à certains éléments et pas à d'autres ? Dans la lignée de ces questionnements, plusieurs perspectives théoriques se sont développées en sciences sociales autour du concept d'attention. Nous les introduisons dans la partie suivante.

---

<sup>6</sup> H. Simon, « Designing organizations for an information-rich world », dans Martin Greenberger (dir.) « Computers, Communication, and the Public Interest, Baltimore (1971), cité dans Citton (2014a).



### I.1.b. Différentes approches théoriques de l'attention

Le concept d'attention fait l'objet de différentes littératures, qui l'abordent à des niveaux d'analyse distincts (Ocasio, 2011) : un niveau neurocognitif, un niveau organisationnel, et un niveau sociétal :

TABLEAU 7. Le concept d'attention dans la littérature<sup>7</sup>

Niveau d'analyse	Théorie	Exemples de références	Conception de l'attention
Neurocognitif	Approche neuro-cognitive	Norman & Shallice (2000) Posner (2004) Posner & Rothbart (2007)	L'attention résulte d'un ensemble de processus interconnectés opérant dans les réseaux neuronaux du cerveau.
Organisationnel	Behavioral Theory of the Firm (BTOF)	Simon (1947), Cyert & March (1963), Augier & Prietula (2007), Greve (2008)	L'attention se traduit par la focalisation sur un point de référence pour évaluer une alternative
	Cognition managériale	Daft & Weick (1984) Weick (1995) Gavetti & Levinthal (2000) Kaplan (2008)	L'attention consiste en la sélection d'un nombre limité d'informations à interpréter.
	Issue-selling	Dutton & Shapira (1997) Dutton & Ashford (1993) Dutton et al. (2001) Howard-Greenville (2007)	L'attention est une ressource limitée que les acteurs organisationnels cherchent à obtenir via diverses tactiques.
	Attention-Based View (ABV)	Ocasio (1997), Barnett (2008), Rerup (2009), Joseph & Ocasio (2012)	L'attention se traduit par le temps et l'effort cognitif alloués sur un nombre limité d'objets. Elle est façonnée par divers canaux d'attention organisationnels.
Sociétal	Economie de l'attention	Citton (2014b), Kessous et al. (2010), Davenport & Beck (2000)	L'attention des individus fait l'objet d'une compétition pour la capter et la monétiser.

Dans cette thèse, nous écartons les études au niveau neurocognitif et sociétal, car elles ne se situent pas au même niveau d'analyse que notre recherche. Les approches neurocognitives se focalisent sur l'activité neuronale déclenchée lors de la réception de l'information par l'individu (Treisman & Gelade, 1980). Au niveau sociétal, les études autour de l'économie de l'attention mettent en avant les logiques compétitives par lesquelles les médias ou les entreprises se disputent l'attention du public ou des consommateurs (Davenport & Beck, 2000)<sup>8</sup>.

Au niveau organisationnel, on distingue quatre approches théoriques traitant de l'attention. Deux d'entre elles ont déjà été introduites dans le premier chapitre de la thèse : la Behavioral Theory of the Firm (BTOF) (Cyert & March, 1963) et la cognition managériale (Weick, 1979, 1995), que nous avons abordée sous l'angle du sensemaking et des biais cognitifs. Si ces approches ne traitent pas de l'attention comme objet de recherche principal, elles la pointent comme un mécanisme

<sup>7</sup> Tableau construit sur la base de la revue proposée dans l'article d'Ocasio (2011).

<sup>8</sup> Ces approches ont toutefois fait l'objet d'une exploration, basée sur la lecture de quelques travaux emblématiques.

de sélection des stimuli de l'environnement. L'approche cognitive l'assimile ainsi à la détection d'évènements par un filtrage d'informations (Jackson & Dutton, 1988). Pour la BTOF, l'attention consiste à sélectionner un point de référence donné (la performance de la firme), afin d'évaluer si une alternative génère une perte ou un gain (Palmer & Wiseman, 1999).

Toutefois, ces approches sont limitées pour saisir le concept d'attention. D'une part, elles n'offrent qu'une vision partielle de ce qu'est l'attention, et du rôle qu'elle joue dans le comportement décisionnel (Ocasio, 2011). Nous avons noté que l'être humain est constamment en train de diriger son attention sur certains stimuli. L'attention n'intervient donc pas qu'au niveau de la détection des informations de l'environnement : elle détermine aussi la façon dont l'individu analyse cette information et définit des actions. L'attention ne porte pas non plus uniquement sur les signaux extérieurs à l'individu : elle concerne également les répertoires cognitifs dont il dispose (Ocasio, 1997 ; Tversky & Kahneman, 1974). Par ailleurs, la BTOF stipule que l'individu porte son attention sur des points de référence (i.e. niveau de performance), sans expliquer ce qui amène l'individu à choisir ces points plutôt que d'autres (si tant est qu'il choisit délibérément). D'autre part, une ambiguïté persiste sur ce que signifie l'attention : ces approches semblent désigner différents éléments : l'attention est-elle le résultat d'un processus cognitif (ex : les objets considérés par un décideur), la structure qui guide le processus cognitif (ex : les répertoires cognitifs influençant le processus cognitif), ou le processus cognitif lui-même (ex : les mécanismes par lesquels les individus sélectionnent des informations) ? En outre, il réside une ambiguïté sur le caractère subi ou géré de l'attention : dans la BTOF, l'attention semble être délibérément portée sur certains critères. Dans la cognition managériale, l'attention semble plutôt subie, l'individu étant sujet à des biais cognitifs qui façonnent inconsciemment sa vision du monde.

Face à ces limites, l'Attention-Based View (ABV), développée par Ocasio (1997), articule à la fois la BTOF et la cognition managériale pour développer une conception plus précise et plus complète de l'attention (Ocasio, 2011). Étroitement liée, la littérature sur l'« issue-selling » (Dutton & Ashford, 1993 ; 2001) étudie le comportement d'acteurs visant à influencer l'attention des décideurs. Nous nous tournons ainsi vers l'ABV pour développer la notion l'attention : d'une part, sa visée intégratrice permet de prendre en compte la richesse des travaux sur le sujet. De plus, elle étudie l'attention comme un objet central de recherche, offrant ainsi l'opportunité d'en développer une compréhension plus fine. Enfin, elle s'intéresse à l'attention à l'intérieur et à travers les organisations, offrant ainsi un niveau d'analyse cohérent avec notre objet de recherche.

## I.2. L'approche de l'Attention-Based View (ABV)

Partant du postulat de rationalité limitée des individus, qui ne peuvent traiter toute l'information dont ils disposent, l'ABV repose sur trois principes :

- Le focus de l'attention : l'action des acteurs dépend des problèmes et réponses sur lesquels ils focalisent leur attention ;
- L'attention située : les répertoires de problèmes et réponses sur lesquels les acteurs focalisent leur attention dépendent du contexte dans lequel ils se situent ;
- La distribution structurelle de l'attention : la situation ou le contexte dans lequel l'individu se situe sont définis par l'organisation, ses règles, sa structure, ses objectifs, ses acteurs et canaux de coordination (Simon, 1947).

À partir de ces idées, Ocasio (1997) élabore un modèle conceptuel de l'attention, qui explicite le lien entre l'environnement de l'organisation, le décideur, et les actions organisationnelles. Ce modèle a débouché sur une lignée de travaux visant à expliquer ce qui impulse un changement organisationnel (Cho & Hambrick, 2006; Joseph & Ocasio, 2012; Shepherd, McMullen, & Ocasio, 2016).

Dans son modèle initial, Ocasio (1997, p.189) définit l'attention comme le processus par lequel les décideurs d'une organisation « détectent, encodent, interprètent et focalisent leurs temps et efforts à la fois sur (a) les problèmes (répertoire disponible de catégories pour faire sens de l'environnement : problèmes, opportunités et menaces)<sup>9</sup> et (b) les réponses (répertoire disponible d'alternatives d'actions : propositions, routines, projets, programmes, procédures) ».<sup>10</sup> L'attention permet d'appréhender la manière dont les décideurs se focalisent sur un nombre limité d'informations ou de critères d'interprétation pour détecter, évaluer ou répondre au risque.

Cette définition laisse entrevoir deux manières de concevoir l'attention (Théron, 2015) : l'attention peut ainsi se référer à un processus engageant des mécanismes (de sélection, d'encodage, d'interprétation, de focalisation) ; ou bien à un contenu attentionnel (les répertoires de problèmes et réponses, le temps et l'effort cognitif alloués). Ocasio (2011) reconnaît lui-même

---

<sup>9</sup> Ici la notion de « problème » est une traduction du terme anglo-saxon « issue » et non « problem » : elle ne prend donc pas spécifiquement de connotation négative. Cette connotation neutre du terme « problème » est conservée tout au long de la thèse.

<sup>10</sup> Traduction libre de l'anglais : « the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision-makers on both (a) issues: the available repertoire of categories for making sense of the environment: problems, opportunities, and threats; and (b) answers: the available repertoire of action alternatives: proposals, routines, projects, programs, and procedures »

cette ambiguïté, précisant que la définition initiale visait plutôt à désigner un processus. Ainsi, si la définition d'Ocasio est très largement reprise dans la littérature de l'ABV<sup>11</sup>, la façon de concevoir et d'opérationnaliser l'attention varie de manière notable. Afin de clarifier notre cadre conceptuel, nous suggérons ici de distinguer d'une part l'attention comme un état (contenu), et d'autre part les mécanismes attentionnels qui conduisent à cet état (processus).

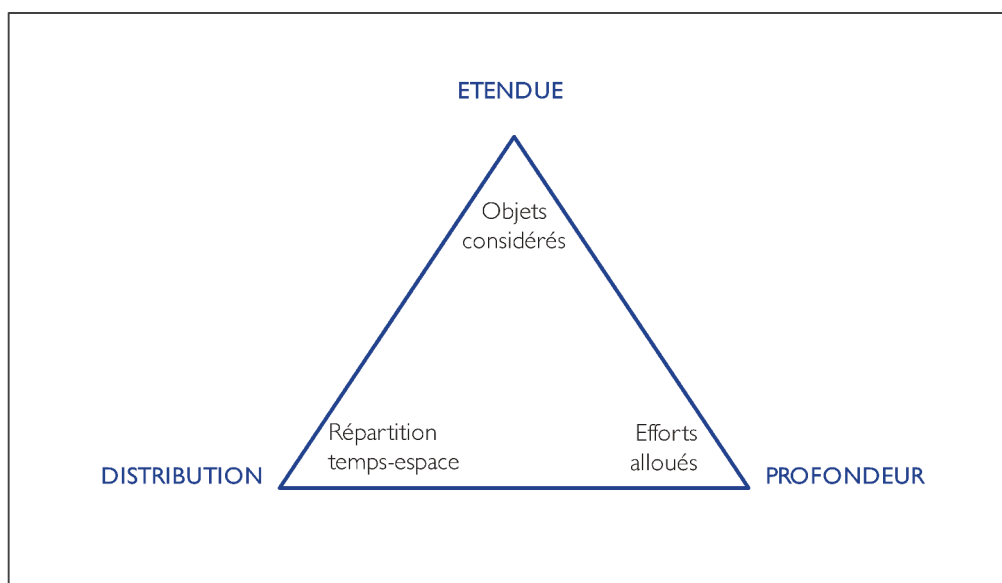
### I.3. Définition et dimensions de l'attention

La définition initiale de l'attention proposée par Ocasio (1997) fait l'objet d'ambiguïtés : elle a donné lieu à plusieurs façons de la conceptualiser. Nous clarifions ici les différentes façons de concevoir l'attention et explicitons la conceptualisation retenue.

#### I.3.a. L'attention en tant qu'état

Ocasio (1997) conçoit l'attention comme la combinaison de trois composantes : les objets considérés par le décideur, ainsi que l'effort cognitif et le temps qu'il y alloue. Pour opérationnaliser l'attention, les recherches suivantes se sont appuyées sur une ou plusieurs de ces composantes. Une revue de ces recherches permet de relever trois dimensions attentionnelles : l'étendue (objets considérés), la profondeur (efforts alloués) et la distribution (dans le temps et dans l'espace).

FIGURE 7. Les dimensions de l'attention en tant qu'état



<sup>11</sup> Par « littérature de l'ABV », nous entendons les travaux mobilisant l'ABV comme cadre conceptuel et dont les contributions enrichissent le modèle de l'ABV.

**L'étendue** répond à la question : « vers quoi l'attention est-elle dirigée ? ». Elle fait donc référence aux objets considérés par les acteurs. L'attention correspond au nombre plus ou moins limité d'objets sélectionnés et traités (Ocasio, 1997). La nature et l'étendue des objets considérés par un acteur ou une organisation dépendent de multiples déterminants que nous approfondirons plus loin.

**La profondeur** correspond à l'effort alloué à un objet. Cet effort permet de construire des représentations cognitives riches et complexes des événements, que certains auteurs nomment « vivacité » (Rerup, 2009; Weick & Sutcliffe, 2006). Dane (2013) nomme « intégration attentionnelle » la capacité à allouer un effort cognitif important à un problème. Il montre que les individus opérant cette « intégration » captent et maîtrisent davantage la richesse et la complexité de l'environnement. On note ici le nécessaire arbitrage entre profondeur et étendue attentionnelle (Ocasio, 2011) : la focalisation des efforts cognitifs nécessite de restreindre l'étendue des objets considérés. Inversement, balayer un champ large d'objets de l'environnement implique d'y accorder une réflexion plus superficielle. Cet arbitrage peut constituer une difficulté et un enjeu majeur dans la prise en compte des risques, puisque celle-ci nécessite à la fois d'envisager l'ensemble des risques liés à une décision, tout en ayant une connaissance suffisamment fine de ces risques pour être en mesure de les évaluer.

**La distribution** correspond à la façon dont l'attention est distribuée dans le temps et dans l'espace. D'une part, l'attention accordée à un objet peut varier dans le temps (Rerup, 2009). Les décideurs peuvent considérer certains sujets à un moment donné puis s'en détourner ; y accorder un long moment de réflexion ou le mentionner succinctement lors d'une discussion. Le maintien de l'attention assure une compréhension et une maîtrise de la complexité des événements (Weick & Sutcliffe, 2006). Il peut également être nécessaire pour permettre à des projets de se développer avec succès (Howard-Grenville, 2007). La stabilité attentionnelle est par ailleurs étroitement liée à la notion de déviance organisationnelle : une baisse de la vigilance et de la sécurité peut engendrer des accidents organisationnels (Hutter & Power, 2005; Vogus & Sutcliffe, 2012). Une focalisation maintenue sur certains objets au détriment d'autres peut conduire à une incapacité à détecter les opportunités et à une inertie fatale à l'organisation (Fredrickson & laquinto, 1989). D'autre part, à l'échelle d'une organisation, l'attention portée à un objet peut varier d'un endroit à l'autre, d'une unité à l'autre ou d'un acteur à l'autre : cette distribution dans l'espace, ou « cohérence » de l'attention (Rerup, 2009) est définie en partie par la structure de l'organisation : les règles, les rôles, les objectifs, les procédures, le découpage des activités répartissent ainsi les efforts alloués sur les objets de l'environnement (Cyert & March, 1963 ;

Ocasio, 1997). L'enjeu pour une organisation est alors de distribuer l'attention de sorte à éviter les redondances, les « angles morts » ou le manque de circulation de l'information (Dane, 2013).

### **1.3.b. L'attention en tant que processus : mécanismes attentionnels**

Si l'attention peut être vue comme un état, le modèle de l'ABV met principalement en évidence l'importance des mécanismes par lesquels cette attention est générée ou façonnée (Ocasio, 1997 ; Ocasio, 2011). Un nombre plus restreint de recherches appréhende ce processus et les mécanismes par lesquels interagissent acteurs, structures attentionnelles et environnement. Ocasio (2011) propose une taxonomie de ces recherches, et met ainsi en évidence l'existence de trois mécanismes attentionnels : l'attention dite « sélective », l'attention « engagée » ou l'attention « distribuée<sup>12</sup> ».

Premièrement, l'attention peut être « **sélective** » : elle résulte de mécanismes de sélection d'objets de l'environnement. L'attention peut renvoyer aux mécanismes par lesquels les décideurs, ne pouvant traiter tous les stimuli de l'environnement, en sélectionnent un nombre restreint à prendre en considération. Ces mécanismes de sélection consistent ainsi à filtrer les objets de l'environnement. Les critères de sélection mobilisés par les acteurs peuvent être conscients ou inconscients (Tversky & Kahneman, 1974). La sélection des objets peut résulter d'une interprétation individuelle ou collective du caractère saillant de certains sujets (Bundy et al., 2013). Elle dépend des caractéristiques individuelles des acteurs (intérêts, motivations, valeurs,..) (Cyert & March, 1963 ; Cummings et Haas, 2012). Par ces interactions, les solutions et problèmes sont donc « enactés », c'est-à-dire collectivement interprétés (Weick, 1979). La sélection des problèmes et solutions dépend également de leurs caractéristiques, notamment leur caractère saillant, leur degré de similarité et leur cohérence avec l'agenda stratégique (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013).

Deuxièmement, l'attention peut être « **engagée** » : elle renvoie à la capacité à allouer des efforts pour interpréter l'environnement. L'attention peut constituer un processus intentionnel, soutenu d'efforts cognitifs pour résoudre un problème, planifier, donner du sens ou définir des actions (Ocasio, 2011). Ce mode d'attention implique un degré d'efforts cognitifs important, nommé « mindfulness » (Levinthal & Rerup, 2006; Vogus & Sutcliffe, 2012; Weick & Sutcliffe, 2006), nécessaire pour développer une compréhension fine des événements.

---

<sup>12</sup> Le terme original utilisé par Ocasio (2011) est « Attentional perspective », nous avons toutefois adopté un terme reflétant les caractéristiques de ce type de mécanismes.

Enfin, l'attention peut être « **distribuée** » : elle consiste à distribuer les ressources de l'organisation dans des directions préétablies par l'organisation. Ocasio (2011) nomme ces directions des « perspectives ». L'attention est ainsi distribuée selon les objectifs de l'organisation (March & Simon, 1958), ses logiques d'actions (Thornton & Ocasio, 1999), etc. Elle est marquée par les sujets d'attention passés (Eggers & Kaplan, 2009), l'expérience (Nadkarni & Barr, 2008) ou l'équipe de top management (Cho & Hambrick, 2006). Elle s'exprime les orientations prises dans les décisions et les actions de l'organisation (Orvain, 2014).

Au travers de ces différents mécanismes, par une interaction permanente entre cognition et action, l'attention vient façonner ainsi les comportements organisationnels. L'attention revêt alors des formes variées tout au long de ces processus : elle peut être tantôt cognitive, tantôt verbale, ou se caractériser par des actions dirigées vers certains objets, ou encore par des ressources organisationnelles (des moyens financiers, du matériel, des réunions dédiées à certains sujets, etc.). Suivre l'attention à l'intérieur de l'organisation demande ainsi de repérer comment un objet donné se voit allouer différentes formes de ressources dans le temps. Par exemple, dans les études sur la constitution des agendas stratégiques (Dutton, 1986; Laroche, 1991), des objets attentionnels gagnent l'attention des décideurs puis sont légitimés dans l'organisation : ils reçoivent ainsi des ressources de différente nature entre le moment où ils sont repérés par les individus, et le moment où ils font l'objet de plans d'actions concrets et tangibles (Dutton, 1986). Les objets peuvent recevoir au départ une attention de nature cognitive, par les acteurs qui les sélectionnent initialement, puis recevoir de l'attention au travers des discours pour en partager et diffuser la compréhension (Hardy & Thomas, 2015). Ces objets, une fois inscrits à l'agenda stratégique de l'organisation, peuvent se voir allouer des efforts humains, matériels ou financiers. Par exemple, Bouquet et Birkinshaw (2008) appréhendent l'attention d'une maison-mère envers ses filiales par les modes de contrôles déployés, les opportunités de carrières proposées ou l'intérêt de la direction générale pour les bonnes pratiques de certaines filiales. Li et al. (2013) mesurent le temps et les efforts alloués à la recherche d'informations concernant un objet attentionnel. Canales (2013) conçoit l'attention portée à un projet par le degré de participation des acteurs à celui-ci.

\*\*\*

En conclusion, nous retenons que l'attention constitue un phénomène dynamique, qui évolue par divers mécanismes. Nous proposons d'étudier ce « processus attentionnel », c'est-à-dire la manière dont l'attention se façonne et évolue. Dans la partie suivante, nous abordons les connaissances apportées par l'ABV sur les processus attentionnels.

## II. Etudier l'attention et les processus attentionnels : mise en évidence de dimensions clés

*« Structures created by organizations for "a world in which the scarce factor is information may be exactly the wrong one[s] for a world in which the scarce factor is attention » (Simon 1957, p.167)*

Dans la partie précédente, nous avons montré que l'attention se construit au travers d'un processus par lequel les acteurs d'une organisation allouent leur temps et leurs efforts vers un nombre limité d'objets de l'environnement. Dans cette partie, nous détaillons les caractéristiques d'un tel processus : nous synthétisons d'abord les quelques travaux qui ont abordé l'attention comme un processus organisationnel (II.1). L'ABV suggère que ces processus sont façonnés par des pratiques (II.2) et des structures attentionnelles (II.3).

### II.1. Les processus attentionnels : panorama de la littérature

Dans cette partie, nous explicitons la façon de retracer des processus organisationnels sous l'angle de l'attention, en nous appuyant sur les études mobilisant l'ABV. Puis, nous suggérons l'intérêt d'étudier ce type de processus en examinant les micro-pratiques par lesquelles se construit l'attention.

Plusieurs théoriciens se sont saisis d'une perspective attentionnelle pour comprendre comment se façonnent et évoluent des processus organisationnels, tels que le changement stratégique, l'innovation ou l'évolution de business models (e.g. Shepherd et al., 2016 ; Li et al., 2013) (voir tableau page suivante). Les enseignements tirés de ces recherches sont de plusieurs ordres.

Premièrement, étudier un processus organisationnel sous l'angle de l'attention consiste à examiner les objets attentionnels sur lesquels l'attention des acteurs est portée, les formes d'attention allouées à ces objets, et à comprendre leurs implications sur les phénomènes sociaux observés. En effet, l'attention des acteurs peut prendre des formes variées (Ocasio, 2011 ; Shepherd et al., 2016 ; Rerup, 2009) : elle peut consister à concentrer des efforts importants sur un nombre limité d'objet, ou au contraire être étendue à un champ large de stimuli, consistant alors à scanner l'environnement. Ces diverses formes d'attention produisent des effets différents sur les comportements des acteurs. Par exemple, une attention « engagée » (Ocasio, 2011) est nécessaire pour permettre aux top managers de concevoir un objet attentionnel comme une opportunité (Shepherd et al, 2016) ou pour faire émerger de nouvelles manières d'interpréter la réalité (Laszczuk & Mayer, 2017). Une attention plus éparpillée, à l'inverse, permet d'être réceptif et de sélectionner de nouveaux objets attentionnels, conduisant à l'émergence d'idées innovantes (Kim, Kim, & Foss, 2016).



Deuxièmement, les processus attentionnels s'étudient en tant que phénomènes « situés » (Ocasio, 1997), l'attention étant orientée par les caractéristiques de la situation dans laquelle se trouvent les individus. Expliquer les variations d'attention implique donc d'étudier les conditions dans lesquelles les acteurs se situent. Ces conditions comprennent notamment les structures (organisationnelles, culturelles, réglementaires), qui définissent des normes et règles de comportement. On trouve par ailleurs des canaux attentionnels (modes de communication, de coordination, etc.) par lesquels passe l'information. Enfin, l'ABV mentionne des répertoires (cognitifs ou incarnés dans des dispositifs tels que des outils), guidant leurs interprétations (Joseph & Ocasio, 2012 ; Shepherd et al., 2016).

Enfin, les processus attentionnels s'étudient à différents niveaux d'analyse : Hoffman et Ocasio (2001) s'intéressent aux évolutions de l'attention au niveau d'une industrie, Joseph et Ocasio (2012) au niveau d'une firme et de ses unités, Kim et al. (2016) au niveau des individus sur un projet donné. Du point de vue de notre objet de recherche, nous avons mis en évidence le rôle central des acteurs et de leurs pratiques. Nous suggérons donc ici de situer notre analyse à un niveau « micro », entendu au sens de ce que font et pensent les acteurs dans une organisation donnée (les pratiques).

**TABLEAU 8. Quelques études de processus par le prisme de l'ABV**

Référence	Objet de recherche	Rôle de l'attention	Modalité d'analyse de l'attention
Hoffman & Ocasio (2001)	Transformation d'une industrie	L'attention portée aux événements externes génère de nouvelles interprétations, conduisant à des modifications de l'industrie.	Discours médiatiques autour d'évènements (presse)
Joseph & Ocasio (2012)	Adaptation de l'architecture organisationnelle d'une firme multi-business	L'intégration de l'attention managériale affecte la capacité de la firme à adapter l'architecture organisationnelle.	Evènements reflétant la façon dont l'attention des unités de la firme est allouée.
Li & al. (2013)	Processus d'innovation (développement de nouveaux produits)	L'attention détermine l'étendue et l'intensité des activités de recherche conduites par les membres de l'équipe d'innovation.	Questionnaires d'auto-évaluation de l'intensité et de l'étendue des efforts alloués par les acteurs
Vuori & Huy (2015)	Processus d'innovation par une équipe dirigeante	L'attention est un antécédent aux émotions qui interviennent dans le processus d'innovation.	Codage inductif des activités réalisées par l'équipe dirigeante (temps et efforts)
Shepherd et al. (2016)	Reconnaissance des opportunités et actions stratégiques	Différents modes d'attention sous-tendent la détection et reconnaissance d'opportunités par les top-managers.	Modèle théorique
Kim et al. (2016)	Processus d'open-innovation	L'attention conditionne la capacité des individus à développer de nouveaux sujets.	Modèle théorique
Laszczuk & Mayer (2017)	Processus d'innovation de business model	Différents modes d'attention sous-tendent les étapes nécessaires à l'innovation. L'attention à de nouveaux objets attentionnels fait évoluer le business model de manière incrémentale.	Evolution des objets attentionnels (analyse des objets attentionnels abordés dans les discours, et vers lesquels les activités sont orientées)

Dans la partie suivante, nous mobilisons les travaux qui traitent d'une partie de ces pratiques, pour montrer qu'elles s'appréhendent en examinant le lien entre les activités et les interprétations des individus.

## II.2. Des processus sous-tendus par des pratiques

Quelques travaux se sont penchés plus spécifiquement sur la façon dont l'attention se façonne au travers des pratiques : ces travaux interrogent le lien entre ce que font les acteurs et les ressources attentionnelles qu'ils ou elles déploient. La revue de ces travaux met en évidence des pratiques d'influence délibérée de l'attention (e.g. Dutton & Ashford, 1993), et des pratiques par lesquelles l'attention se façonne de manière plus émergente ou plus inconsciente, au travers des activités quotidiennes des individus (e.g. Théron, 2015).

Premièrement, un courant de travaux sur l'« issue-selling » dépeint des pratiques d'influence délibérée de l'attention. L'issue-selling désigne les tactiques par lesquelles des acteurs cherchent délibérément à influencer l'attention d'autres acteurs vers des enjeux spécifiques (Dutton & Ashford, 1993, p. 398). L'organisation est ici conçue comme une « arène » où les acteurs se disputent l'attention des décideurs, car cette ressource est limitée (Pfeffer, 1992). L'objectif de l'issue-selling consiste par exemple à inciter la direction générale à mettre un sujet particulier dans son agenda stratégique, ou impulser un changement (Dutton et al., 2001).

L'issue-selling s'opère en deux principales étapes (Dutton & Ashford, 1993). Il débute par l'intention d'un acteur, nommé l'issue-seller, d'exercer une influence. L'issue-seller fait le choix de se lancer dans une action d'issue-selling, après avoir évalué ses chances de succès et les risques encourus (Dutton & Ashford, 1993). Plusieurs facteurs entrent en compte dans cette évaluation. L'issue-seller peut analyser la situation dans laquelle il se trouve, afin d'évaluer ses chances de succès. Ainsi, un contexte plus ou moins favorable peut inciter ou dissuader l'issue-seller de passer à l'acte (Dutton, Ashford, Lawrence, & Miner-Rubino, 2002; Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997). Par exemple, lorsque son initiative est compatible avec les caractéristiques organisationnelles, l'issue-seller est plus incité à agir (Lechner & Floyd, 2012). Il est également incité par une relation de confiance avec sa hiérarchie (Ashford, Rothbard, & Dutton, 1998), ou par le contexte politique organisationnel (Kaplan, 2008). La perception de l'issue-seller de sa propre performance influe aussi sa décision de passer à l'acte (Sonenshein, DeCelles, & Dutton, 2014). Ensuite, l'issue-seller entreprend ses actions d'influence, que Dutton & Ashford (1993) nomment le « selling process ». L'issue-seller établit alors la façon dont il va exercer son influence, en réalisant trois choix plus ou moins implicites : il choisit d'opérer seul ou à plusieurs, sélectionne

des canaux d'influence, et définit des tactiques formelles ou informelles. Le processus d'issue-selling a été étudié sous différents angles. Une partie des travaux met en lumière les qualités nécessaires à l'issue-selling, telles que la capacité d'influence (Baer, 2012; McClean, Burris, & Detert, 2013), le leadership (McClean et al., 2013), ou la maîtrise de ses émotions (Grant, 2013). Howard-Greenville (2007), quant à elle, aborde le processus d'issue-selling sous l'angle des ressources acquises par l'issue-seller : l'expertise, le savoir normatif, l'autorité formelle et les relations. Enfin, quelques travaux identifient des tactiques d'issue-selling (Dutton et al., 2001), telles que le packaging : cette tactique consiste à construire la rhétorique la plus pertinente pour convaincre l'interlocuteur, par exemple par la construction d'un langage commun et l'utilisation de symboles (Maitlis & Lawrence, 2007).

Deuxièmement, on trouve des travaux qui décrivent la façon dont l'attention se construit de manière plus émergente, moins délibérée, au travers des activités quotidiennes des individus, ou de leurs interactions avec leur environnement. Weick et Roberts (1993) conçoivent ainsi l'attention comme un mécanisme étroitement lié, qui influence et découle des actions des individus (Weick & Roberts, 1993). Les travaux sur la vigilance organisationnelle pointent par exemple les liens entre la façon dont les acteurs se comportent et le maintien d'une attention particulière (Lachaux, 2011; Weick, 2010; Weick & Sutcliffe, 2006). On retrouve ici les travaux sur les High Reliability Organization (HRO), que nous avons présentés dans le chapitre 1 : ces travaux montrent que certaines activités permettent de maintenir les acteurs dans un état d'équilibre, entre une attention focalisée sur certains objets, et la capacité à sélectionner de nouveaux objets (par exemple à repérer un signal faible ou un danger inattendu). Ces travaux montrent que le caractère répétitif d'une tâche ou d'une situation peut générer une baisse de vigilance. Des situations où les individus sont soumis à une multitude de signaux et d'informations peut rendre l'arbitrage attentionnel difficile à réaliser (Weick & Sutcliffe, 2006). Par ailleurs, Théron (2015) décrit la manière dont se façonne l'attention des managers dans le cadre de leurs activités de supervision. Elle montre que les managers allouent leur attention de façon délibérée, mais aussi au gré des sollicitations qu'ils ou elles reçoivent, ou encore de façon opportuniste. L'étude menée par Dane (2013) met quant à elle en avant la façon dont des avocats allouent leur attention, en fonction de l'expérience qu'ils ont acquise pour gérer les situations de plaidoirie.

Les pratiques façonnant l'attention sont ainsi constituées des actions et interprétations des acteurs, étroitement imbriquées. L'attention génère et résulte d'actions, de même qu'elle génère et résulte d'interprétations.

### II.3. Des processus façonnés par des structures attentionnelles

Dans cette partie, nous développons les déterminants attentionnels définis dans l'ABV : les répertoires de problèmes et de solutions, les canaux attentionnels, et les structures attentionnelles. À partir du modèle initial d'Ocasio (1997), nous passons en revue les travaux éclairant sur le rôle de ces différents déterminants.

L'organisation est composée de différentes structures guidant l'allocation de l'attention. Ces structures constituent une dimension clé dans le modèle de l'ABV. Ce sont elles qui structurent et distribuent l'attention des acteurs dans l'organisation : « *Attention structures [...] are the social, economic, and cultural structures that govern the allocation of time, effort, and attentional focus of organizational decision-makers in their decision-making activities* » (Ocasio, 1997, p. 195).

Dans le modèle de l'ABV, les structures attentionnelles se décomposent en plusieurs éléments.

**Les agencements d'acteurs : règles du jeu, joueurs, et positions structurelles.** On distingue tout d'abord les « règles du jeu », c'est-à-dire les principes d'action formels et informels. Ces règles du jeu peuvent renvoyer aux normes et aux pressions institutionnelles (Joseph & Ocasio, 2012), telles que la réglementation liée à une activité ou à une industrie (Hung, 2005) ou les règles dictées par le contexte économique (Nadkarni & Barr, 2008), qui amènent les firmes d'une industrie à focaliser leur attention sur un sujet particulier. Par exemple, la conformité et la lutte contre la fraude sont devenues des sujets de préoccupation majeure dans les banques, en parallèle du durcissement de la réglementation.

Les règles peuvent également être dictées en interne : elles renvoient alors aux règles de comportement induites par les procédures, les règlements intérieurs, les modes d'évaluation et de rémunération, etc. Ces règles du jeu devant être respectées, sous peine de sanction, elles peuvent ainsi orienter les sujets auxquels ces derniers prêtent attention. L'existence d'un nombre important de règles et procédures dans l'organisation peut par exemple conduire un manager à allouer un temps important à vérifier leur respect et leur bon fonctionnement (Théron, 2015).

Le modèle de l'ABV distingue également les « joueurs », c'est-à-dire les acteurs internes et externes impliqués dans les actions de l'organisation. Cette notion de « joueurs » a fait l'objet de développements dans la littérature sur l'« issue-selling » : le décideur est influencé par des acteurs (les « issue-sellers ») qui tentent, par des actions d'« issue-selling », de susciter son attention sur un problème particulier. Les issue-sellers mobilisent différentes ressources (Howard-Grenville, 2007), telles que son autorité formelle, ses relations, son expertise et son savoir. Il peut alors développer diverses tactiques d'influence. Plusieurs travaux ont développé des typologies de

tactiques correspondant à des contextes tels que la relation manager intermédiaire-direction générale (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001).

La structure attentionnelle renvoie également aux « positions structurelles », c'est-à-dire la distribution des rôles, des fonctions, des objectifs et des ressources dans l'organisation (Joseph & Ocasio, 2012 ; Li et al., 2013). La structure attentionnelle telle que définie renvoie à une diversité de dispositifs (règles, outils, acteurs, interactions formelles et informelles, etc.) dont la mobilisation en « pratique » peut différer du prescrit (Vaughan, 1999 ; Ocasio, 2005).

Le modèle de l'ABV distingue également les « répertoires » et les « canaux attentionnels ». Par souci de clarté, nous les intégrons dans la dimension « structure », puisque nous considérons ici une structure au sens large, comme tout agencement organisationnel.

**Les répertoires attentionnels.** De par leurs capacités limitées, les décideurs allouent leurs efforts cognitifs sur un nombre limité d'objets de l'environnement, à partir desquels ils construisent leur compréhension de cet environnement (Weick, 1979). L'ensemble de ces objets sélectionnés et interprétés par les décideurs sont nommés « répertoires de problèmes et réponses » : « *[i]ssues and answers are the cultural and cognitive repertoire of schemas available to decision-makers in the firm to make sense of (issues), and to respond to (answers) environmental stimuli* » (Ocasio, 1997 ; p. 194).

Il existe des répertoires préexistants que les décideurs mobilisent plus ou moins consciemment : les expériences passées (les succès et échecs, les décisions antérieures) influencent le choix des objets à traiter avec une plus grande attention (Lampel, Shamsie, & Shapira, 2009). Ce phénomène est nommé « path dependence » ou « dépendance de sentier » (Cohen & Levinthal, 1994). Par ailleurs, la sélection, l'interprétation et la formulation de réponses conduisent également à alimenter et modifier les répertoires existants. Comme mentionné dans l'analyse des dimensions de l'attention, la richesse des répertoires mobilisés permet une compréhension plus fine de l'environnement (Vogus & Sutcliffe, 2012).

On note que ces répertoires peuvent être cognitifs (e.g. biais cognitifs, expérience individuelle), culturels (normes sociales, croyances partagées) ou formalisés (incarnés dans des outils, technologies, etc.) (Ocasio, 1997). Néanmoins, le rôle des répertoires formalisés reste flou et ambigu : on sait peu de choses sur l'importance de la manière dont ils sont élaborés ou mobilisés, à l'exception du fait que leur non-mise à jour peut conduire à des dérives (Levinthal & March, 1993).

**Les canaux attentionnels.** Par ailleurs, l'attention est dirigée et distribuée dans l'organisation au travers des canaux attentionnels, ou canaux « procéduraux et communicationnels » (Barnett, 2008; Ocasio, 1997). Ces derniers renvoient aux activités concrètes, interactions et communications définies par l'organisation pour orienter l'action managériale, qu'elles soient formelles ou informelles : « *procedural and communicational channels are the formal and informal concrete activities, interactions and communications set up by the firm to induce organizational decision-makers to action on a selected set of issues* » (Ocasio, 1997, p. 194).

La notion de « canaux d'attention » reste néanmoins difficile à cerner dans l'ABV (Barnett, 2008). Ocasio en donne des exemples très variés, et indique qu'ils peuvent être formels ou informels, sans préciser ce que signifie « formel » ou « informel ». Les recherches existantes suggèrent qu'ils permettent de faire circuler l'information, et distribuent ainsi l'attention dans l'organisation (Joseph & Ocasio, 2012). Leur nature semble être diverse : des rapports, études, réunions, protocoles, etc. Le rôle de ces canaux reste peu étudié : en particulier, on sait peu de choses sur la façon dont ils sont appropriés par les individus dans la pratique, et l'impact que cela peut avoir sur l'attention.

\*\*\*

## CONCLUSION DU II. Dimensions constitutives d'un processus attentionnel

En conclusion, l'étude de la littérature de l'ABV a fait émerger plusieurs dimensions constitutives d'un processus attentionnel :

- L'*attention*, caractérisée par des *ressources* allouées (étendue, profondeur, distribution des ressources cognitives ou organisationnelles) et par les *mécanismes* par lesquels ces ressources sont allouées (attention sélective, attention engagée, attention distribuée) ;
- Les *pratiques* (le lien entre activités et interprétations des acteurs) : elles peuvent être délibérées (chercher à influencer l'attention) ou émergentes (lien entre les activités quotidiennes et les objets sur lesquels se porte l'attention des acteurs)
- Les *structures attentionnelles* (agencements, canaux et répertoires), qu'elles soient cognitives, organisationnelles ou liées à l'environnement, et qui influencent et façonnent l'attention.

Dans la partie suivante, nous discutons leur implication sur la construction du risque et en déduisons des questions de recherche spécifiques.

### **III. Vers une perspective attentionnelle de la construction du risque : articulation théorique et questions de recherche**

À partir des concepts et connaissances balayés dans les précédentes parties, nous proposons de mobiliser l'ABV en tant que prisme d'analyse de la construction du risque. Pour cela, nous commençons par discuter la cohérence théorique des deux perspectives mobilisées (III.1). Puis nous proposons une grille d'analyse du processus attentionnel de construction du risque (III.2). Enfin, nous concluons par une synthèse du chapitre, qui résume les principaux arguments de notre revue de littérature.

#### **III.1. Articulation entre construction sociale du risque et ABV : justification de la cohérence conceptuelle**

L'articulation entre deux approches théoriques repose sur une certaine cohérence ontologique et conceptuelle. Pour assurer cette cohérence, nous discutons ici le lien entre les dimensions mises en évidence dans la littérature sur la construction du risque (objet-risque, pratiques, structures), et celles du modèle de l'ABV (objets attentionnels, mécanismes attentionnels et infrastructure attentionnelle).

Dans le premier chapitre, nous avons mobilisé la notion d' « objet-risque » (ou « risk-object ») pour faire référence aux objets de l'environnement (stimuli, phénomènes externes, activité managériale), que les individus interprètent comme un risque. L'ABV, quant à elle, utilise le terme de « issue », que nous avons traduit par « objet attentionnel », pour faire référence à la multitude (voire l'infinité) d'objets sur lesquels l'attention managériale peut se porter. Les notions d'objet-risque et d'objet attentionnel s'articulent ainsi assez naturellement, puisqu'elles renvoient par définition à un même élément. Un objet-risque est donc considéré comme un objet attentionnel parmi d'autres objets, qui est sélectionné et interprété par les acteurs d'une organisation. Cette interprétation donne lieu, entre autres, à une labellisation de l'objet (Jackson & Dutton, 1988) : les individus lui affectent un caractère de menace ou d'opportunité. Cette articulation entre objet-risque et objet attentionnel met en évidence plusieurs voies de contribution de l'ABV pour la construction du risque.

Premièrement, la perspective de l'ABV permet de comprendre à la fois comment les objets-risques sont sélectionnés au sein de l'ensemble des stimuli existants. Elle apporte ainsi une contribution intéressante à la littérature sur la construction du risque, qui a généralement étudié

la construction du risque à partir du moment où cet objet est déjà sélectionné. L'ABV permet donc d'**éclairer les antécédents à la construction du risque.**

Deuxièmement, la perspective de l'ABV permet d'**expliquer la « trajectoire » d'un risque-objet dans une organisation et dans le temps.** La littérature sur la construction du risque suggère en effet que la construction du risque est un phénomène dynamique : la signification du risque varie dans le temps et dans l'espace (Boholm & Corvellec, 2011). Toutefois, elle s'est peu penchée sur les raisons qui expliquent qu'un objet-risque perd ou regagne de l'attention dans le temps. Or, une organisation peut délaisser ou négliger certains risques, ou au contraire figer son attention sur un risque donné. L'ABV permet d'interroger les mécanismes par lesquels l'attention varie, en prenant différentes formes dans le temps (Shepherd et al., 2016).

Enfin, la perspective de l'ABV permet d'appréhender le caractère distribué du risque : les études existantes analysent la construction d'un risque donné, sans intégrer cette construction dans un contexte plus large, où d'autres risques sont également évalués et traités par l'organisation. L'ABV considère qu'une organisation traite simultanément de multiples objets attentionnels : du point de vue de l'ABV, une organisation n'est ainsi pas focalisée sur un seul objet-risque à la fois. Elle est une entité où s'opèrent simultanément diverses constructions du risque. Il semble peu probable que ces diverses constructions soient indépendantes l'une de l'autre : les interprétations des uns peuvent impacter les autres, se renforcer mutuellement ou au contraire se cannibaliser (e.g. si l'un absorbe l'attention managériale au détriment de l'autre). La perspective de l'ABV permet ainsi d'« **encastrier** » **la construction du risque dans un contexte organisationnel complexe, systémique et interconnecté à d'autres phénomènes qui l'impactent.**

En mobilisant une perspective attentionnelle, notre objectif est d'apporter une vision complémentaire de la construction du risque pour en enrichir les connaissances, jusque-là focalisées sur la construction de sens et les discours. Néanmoins, conceptualiser la construction du risque comme un processus attentionnel n'écarte pas la prise en compte des mécanismes de construction de sens et de communication du risque déjà révélés. En effet, la construction de sens, la communication et l'attention sont étroitement imbriquées (Ocasio, 1997 ; 2011). Il est donc important d'étudier l'attention en interrogeant ces liens.

D'une part, la construction de sens requiert l'allocation d'efforts cognitifs soutenus pour développer des représentations d'un objet donné (Weick & Sutcliffe, 2006). Ce sens peut impacter, en retour, l'attention managériale (Shepherd et al., 2016). Par exemple, lorsqu'un objet est interprété comme une menace importante ou urgente, il se verra attribuer davantage d'attention (Bundy et al., 2013). Construction de sens et attention sont donc deux mécanismes



complémentaires, voire difficilement dissociables dans la réalité. Pour nous guider dans le matériau empirique, nous nous appuyerons sur les conceptualisations proposées dans ce chapitre : nous caractériserons l'attention par le degré, l'étendue et la distribution des efforts managériaux, et la construction de sens par les significations attribuées aux objets-risques. Dans un souci de clarté et de pertinence, nous nous efforcerons de les distinguer tout en les analysant simultanément.

D'autre part, la communication du risque s'imbrique étroitement avec l'attention managériale. La communication renvoie en effet à la délivrance de discours autour du risque (e.g. discours médiatiques, etc.). Or, au travers des discours, les acteurs peuvent générer délibérément ou non de l'attention. De manière « délibérée », Dutton et al. (2001) précisent que la façon dont un « issue-seller » construit son argumentaire va déterminer ses chances de succès pour susciter l'attention décisionnelle. De manière « plus inconsciente », Ocasio (2005) et Gephart (2004) soulignent le rôle du vocabulaire utilisé au quotidien dans l'attention portée aux incidents et aux erreurs dans les organisations à haute sécurité industrielle. Des mots renvoyant à des symboles et des valeurs peuvent tendre à dédramatiser ou à normaliser un objet-risque, lorsqu'ils sont employés pour le dénommer. La communication joue aussi un rôle d'amplification (ou d'atténuation) de l'attention, en accentuant (ou diminuant) le caractère dangereux ou urgent d'un objet-risque (Kasperson et al., 1988). Ainsi, la construction de l'attention ne peut se comprendre sans tenir compte des modes de communication. La communication est considérée dans le modèle de l'ABV sous l'angle des canaux attentionnels (en tant que canaux « communicationnels ») (Ocasio, 1997 ; Barnett, 2008). Cette dimension est donc intégrée à notre cadre conceptuel à deux égards : d'une part dans la dimension « pratique », qui peut inclure des pratiques de communication du risque, et d'autre part dans la dimension « structures ».

### III.2. Déclinaison des questions de recherche (QR2 et QR3)

Pour conclure, la mobilisation de l'ABV permet d'affiner notre cadre conceptuel de la construction du risque. Nous proposons dans cette thèse d'appréhender la construction du risque comme un processus attentionnel : nous examinons comment un objet se constitue en tant que « risque », au travers de l'attention qu'il reçoit dans l'organisation.

Pour étudier ce phénomène, nous retenons quatre dimensions clés à étudier. Premièrement, l'ABV permet de concevoir **le risque**, en tant qu'objet sélectionné par l'organisation, et qui reçoit des ressources de différentes natures : des efforts cognitifs de la part des managers, du temps, des discours dont il est le sujet, des moyens financiers ou matériels. Il s'agit alors de comprendre comment et pourquoi certains objets reçoivent de l'attention et pas d'autres (III.2.a).

Notre seconde dimension est **l'attention** : nous avons montré que l'attention renvoie aux mécanismes par lesquels l'organisation et ses acteurs distribuent des ressources, qui sont limitées. Comme nous l'avons spécifié dans le paragraphe précédent, ces ressources peuvent être de diverses natures. L'attention se décline ainsi en trois mécanismes : la sélection des objets, l'engagement de ressources envers ces objets, et la distribution des ressources dans le temps et l'espace.

La troisième dimension de notre modèle renvoie aux **pratiques**, c'est-à-dire la nature des activités et des comportements des acteurs, dans des contextes particuliers, au travers desquels les risques reçoivent de l'attention. Comme le suggère la littérature sur l'attention, nous interrogerons le lien étroit entre les actions, les interprétations et l'attention envers le risque. Nous chercherons à déterminer les pratiques par lesquelles les acteurs d'une organisation appréhendent le risque (nous avons défini trois strates dans le chapitre 1 : gestion formalisée des risques, prises de décision, activités quotidiennes : ces strates sont des façons simplifiées de découper l'organisation pour y observer la construction du risque). Au regard de ces pratiques, nous examinerons la manière dont les acteurs construisent les risques en sélectionnant des objets et en allouant leur attention.

Enfin, la quatrième dimension de notre modèle désigne les **structures** organisationnelles, que nous avons définies comme des agencements destinés à réguler les activités et les comportements dans l'organisation (Ocasio, 1997 ; March & Simon, 1958) : les règles, objectifs, normes, procédures, savoirs, rôles et d'activités, qui structurent l'allocation des ressources attentionnelles. Ces structures peuvent être formelles (et exister par exemple de façon tangible dans des outils ou autres dispositifs managériaux), ou être informelles (des valeurs socialement partagées, des

savoirs tacites, etc.). D'autres définitions plus précises de la notion de « structure » existent dans la littérature. Par exemple, Mintzberg (1982) conçoit la structure comme l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer leur coordination. Il existe de nombreux travaux caractérisant les composantes et les types de structures dans les organisations (e.g. Bartlett & Ghoshal, 1993; Giddens, 1984; Mintzberg, 1979; Romelaer, 2011, 2013), et constituent des grilles de lecture plus fines que la définition adoptée dans l'ABV. Ici, nous conservons toutefois une définition large des structures, sans en détailler les composantes, car nous allons principalement en étudiant un aspect : les structures formelles définies par l'organisation pour gérer ses risques (outils, méthodes, processus, règles de gestion des risques). Néanmoins, nous nous reviendrons brièvement sur ces travaux pour alimenter la discussion de notre thèse.

A partir de ce cadre conceptuel, nous déclinons deux autres questions de recherche, qui viennent compléter la première (portant sur la signification du risque construit par l'organisation).

### **III.2.a. Le rôle de l'attention dans la construction du risque (QR2)**

D'après notre cadre conceptuel, le risque est construit au travers de pratiques, sous-tendues par de l'attention. Néanmoins, la nature du lien entre risque et attention reste à clarifier : le risque est-il le reflet d'une attention particulière ?

Nous avons vu qu'il existait plusieurs formes et mécanismes d'attention qui régissent les comportements organisationnels. On peut ainsi s'interroger sur les types de mécanismes et de formes d'attention impliqués dans la construction du risque. : quel est le lien entre les pratiques par lesquelles les acteurs appréhendent le risque et l'attention sous-tendue par ces pratiques ? Le risque relève-t-il de pratiques délibérées ou émergentes ? Et de quelle nature ? On connaît peu les pratiques concrètes qui sous-tendent la construction du risque (Power, 2016), et en particulier les pratiques par lesquelles se construit l'attention aux risques.

Un second questionnement avait émergé de notre revue sur la construction du risque : le risque n'étant pas figé, les interprétations et les représentations qu'en fait l'organisation varient dans le temps et l'espace : nous avons par exemple identifié trois « strates » organisationnelles dans lesquelles un risque peut être appréhendé (le quotidien, les décisions formelles, le management des risques formalisé), sans pouvoir expliquer pourquoi un risque passe (ou non) d'une strate à l'autre. Par ailleurs, les interprétations du risque, au même titre que le degré d'attention qui leur est accordé, peuvent varier dans le temps.

La construction du risque semble ainsi se constituer et cheminer par variations de l'attention managériale, qui vont amener à accorder plus ou moins d'importance et à déployer plus ou moins d'efforts autour d'un objet-risque. Or, on sait peu de choses sur les raisons expliquant les variations de l'attention aux risques. Le changement de l'attention a été souligné récemment dans l'ABV comme un phénomène à mieux cerner, qu'il s'agisse de variations dans le temps (Shepherd et al., 2016) ou dans l'espace, à l'intérieur d'une même organisation (Joseph & Ocasio, 2012).

Les raisons expliquant les variations de l'attention au risque ne sont pas évidentes à caractériser, et semblent liées à un ensemble de facteurs individuels (e.g. personnalité, expérience), organisationnels (e.g. culture, modes de management) et contextuels (e.g. degré de stress lié à la situation, nature de la menace). En effet, s'il faut d'abord reconnaître le caractère saillant d'un problème pour lui accorder un effort cognitif, alors comment se génère l'attention pour un risque qui n'est pas encore reconnu en tant que tel (ex : signaux faibles) ?

Par ailleurs, Ocasio (2011) parle d'arbitrage entre vigilance et engagement attentionnel : les décideurs sont-ils toujours attentifs lorsqu'ils appliquent des routines ou des procédures pour traiter le risque ? Le fait de fournir un effort cognitif ou d'allouer des ressources au risque ne signifie pas toujours y prêter attention. Il est donc important d'examiner ce à quoi sont sensibles les acteurs lorsqu'ils traitent de risques, et comment se déclenche l'attention, au niveau individuel, collectif et organisationnel.

Notre seconde question de recherche vise ainsi à spécifier comment le risque se constitue par l'attention, et à clarifier la nature des pratiques et des mécanismes attentionnels à l'œuvre dans ce processus :

**[QR2] Comment l'attention intervient-elle  
dans la construction du risque ?**

### III.2.b. Influencer délibérément l'attention au risque (QR3)

Enfin, pour comprendre le lien entre risque et attention, nous interrogeons le rôle de la structure de l'organisation. Nous avons vu dans le chapitre 1 que les organisations allouent des efforts délibérés pour appréhender le risque : elles cherchent à l'identifier, l'évaluer, le gérer. D'une part, les organisations déploient notamment des dispositifs formalisés : des outils, des méthodes ou des acteurs dédiés à gérer les risques (Boholm & Corvellec, 2016 ; Jordan et al., 2013). D'autre part, la littérature souligne que le reste de la structure organisationnelle intervient au quotidien, de manière plus ou moins délibérée, dans les comportements des acteurs face au risque (Power, 2016 ; Ocasio, 2005). De façon similaire, d'après l'ABV, l'organisation semble pouvoir influencer délibérément la façon dont l'attention est distribuée, au travers de sa structure et des pratiques d'issue-selling.

L'ABV reste relativement silencieuse sur la façon dont la structure attentionnelle peut être réappropriée, réinterprétée par les acteurs, et les effets que cela peut produire sur l'attention. Seuls quelques travaux récents mentionnent l'existence d'écart entre la distribution de l'attention prescrite et réelle : Piezunka et Dahlander (2015) montrent que même lorsque les organisations tentent d'élargir les méthodes de recherche d'information, leur attention semble persister sur les informations de sources familières. Lee, Pitesa et Pillutla (2015) soulignent la persistance, malgré l'usage de dispositifs managériaux, de biais décisionnels tels que les croyances basées sur les stéréotypes ou la prévalence des intérêts personnels. Haas, Criscuolo et George (2015) montrent que les savoirs incarnés dans les dispositifs managériaux ne retiennent pas systématiquement l'attention des décideurs et ne sont mobilisés que s'ils concordent avec leur propre expertise.

A l'inverse, la littérature sur le risque foisonne de constats quant aux limites de la structure organisationnelle pour définir et prévoir les comportements des acteurs (cf. Chapitre 1). La structure définie par l'organisation pour gérer délibérément le risque fait l'objet d'une appropriation par les acteurs, entraînant des écarts entre les comportements prescrits et les comportements réels<sup>13</sup>. Hall et Fernando (2016) pointent par exemple les tensions pour définir quels aspects du risque vont recevoir de l'attention dans la formalisation de dispositifs de gestion du risque. Certains auteurs relèvent l'existence de dérives liées à la structure organisationnelle (e.g. Power, 2007 ; Ciborra, 2006). Par exemple, Huber et Scheytt (2013) constatent qu'en se

---

<sup>13</sup> Ce type d'écart entre le prescrit et le réel a été mis en lumière dans diverses littératures, notamment la littérature sur les outils de gestion (e.g. de Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006). Cette littérature a fait l'objet d'une étude approfondie en première année de thèse. Par souci de cohérence et de simplicité de cadre théorique, nous n'exposons pas de revue de cette littérature, mais y ferons appel en méthodologie pour en tirer des enseignements sur la façon d'analyser les dispositifs de gestion des risques et leurs usages sur le terrain.

focalisant sur la codification du risque, les acteurs en viennent à perdre de vue les objectifs initiaux (e.g. traiter le risque). Ciborra (2006) montre que les systèmes d'information peuvent fournir une image déformée des risques. Par ailleurs, le risque tend à occuper une place croissante dans la structure des organisations, du fait de leur diffusion croissante dans les pratiques managériales (Power, 2004b ; Ciborra, 2006 ; Mikes, 2008 ; Renn, 2002).

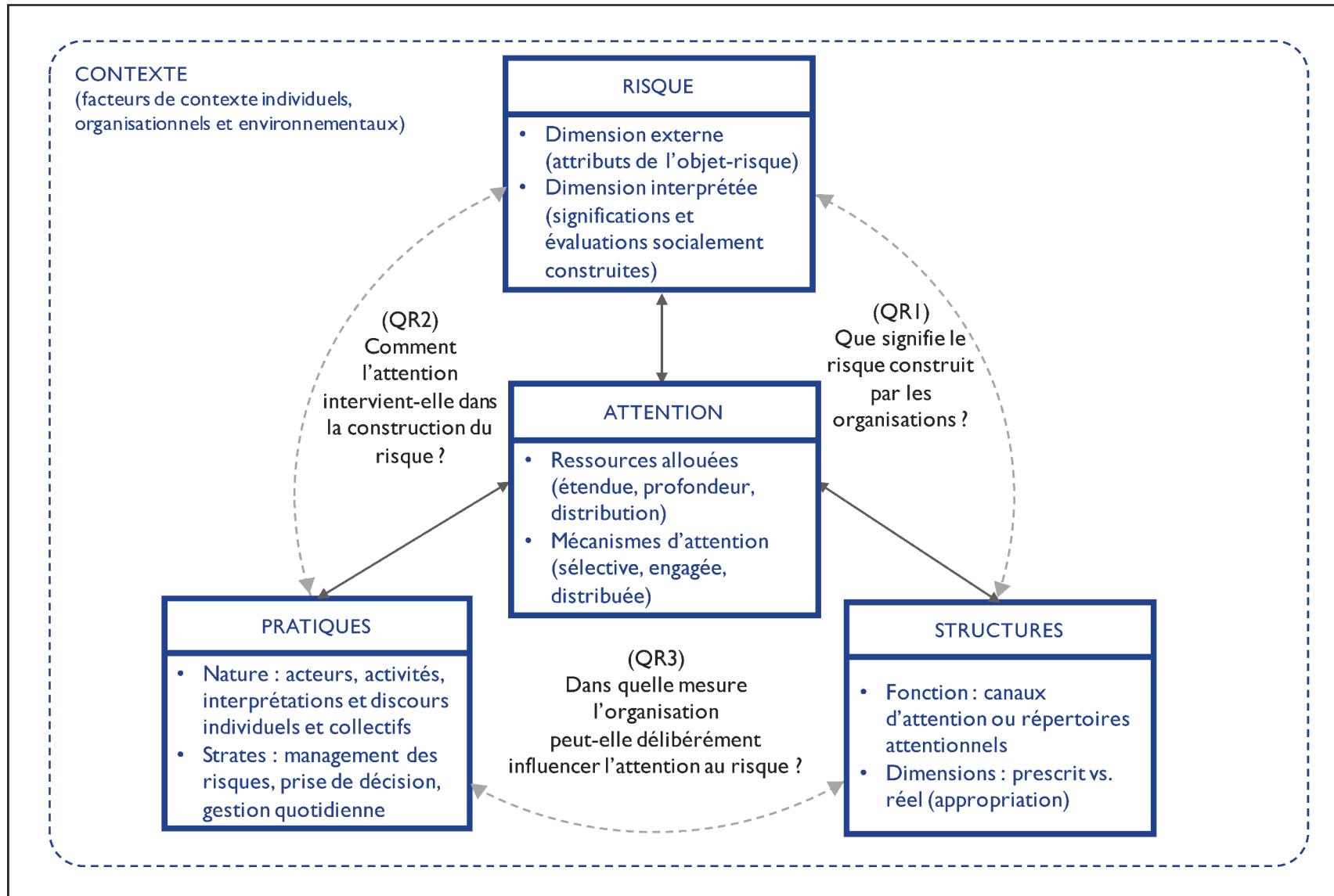
Par ailleurs, quelques travaux récents sur le lien entre contrôle organisationnel et attention ouvrent la voie à l'étude des écarts entre les effets prescrits et réels des canaux, répertoires et structures attentionnels (Ocasio & Wohlgezogen, 2010; Stanko & Beckman, 2015). Ils examinent les dispositifs mis en place par l'organisation pour réguler le comportement managérial, tels que les pratiques de standardisation des règles et des procédures ou des technologies. L'utilisation de technologies informatiques (téléphones, ordinateurs, etc.) permet ainsi de contrôler l'information reçue par leurs utilisateurs et donc de façonner leur attention (Stanko & Beckman, 2015). Ces travaux montrent que les décideurs répondent à ces dispositifs de contrôle en adoptant des stratégies de rejet, de coopération ou de conformité forcée.

Les structures attentionnelles définies pour influencer délibérément l'attention au risque peuvent donc faire l'objet d'une appropriation par les acteurs, et de déviance dans leur usage. Notre troisième question de recherche vise ainsi à clarifier le rôle de cette structure. Elle interroge la capacité de cette structure à distribuer l'attention telle que prescrite :

**[QR3] Dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer délibérément l'attention au risque ?**

Nos trois questions de recherche ainsi que les principales dimensions de notre cadre conceptuel sont synthétisées dans la figure ci-après. Cette figure est suivie d'une synthèse globale concluant notre partie théorique.

FIGURE 8. Cadre conceptuel et questions de recherche : dimensions du processus attentionnel de construction du risque



## - Synthèse de la revue de littérature : cadre conceptuel, « gaps » théoriques et questions de recherche -

Nous concluons ce chapitre en résumant les principaux arguments développés dans notre revue de littérature : l'agenda de recherche proposé, le cadre théorique retenu et les questions de recherche à traiter.

### **La construction sociale du risque : objet de recherche et « gaps » théoriques soulevés**

Ancrée dans la théorie relationnelle du risque (Boholm & Corvellec, 2011), découlant de la notion d'objet-risque (Hilgartner, 1992), cette thèse s'intéresse à la façon dont le risque est subjectivement construit dans les organisations. Notre revue de littérature a mis en évidence le phénomène de construction du risque, en tant que processus social complexe (Maguire & Hardy, 2013), sous-tendu par de multiples pratiques de toutes formes. La construction du risque a été principalement dévoilée sous l'angle de la construction de sens et des discours : nous avons souligné qu'il s'agit également d'un processus d'attention. Le risque semble découler de la façon dont les organisations allouent leur temps et leurs efforts sur un nombre limité d'objets, sélectionnés plus ou moins consciemment dans leur environnement (Power, 2016). Toutefois, la littérature n'explique pas les pratiques et les mécanismes par lesquels l'attention au risque se construit. Notre recherche vise ainsi à explorer le processus attentionnel de construction du risque.

### **Une perspective attentionnelle du risque : cadre conceptuel et questions de recherche**

L'Attention-Based View (ABV) (Ocasio, 1997 ; 2011) permet de conceptualiser les organisations comme des systèmes où l'attention managériale est une ressource limitée, et est donc distribuée et façonnée par les structures et les pratiques. Nous proposons ainsi d'appréhender le risque comme un objet qui se construit au travers de l'attention qu'il reçoit dans l'organisation. La construction du risque constitue ainsi un processus que l'on étudie au travers de quatre dimensions clés : le risque en tant qu'objet d'attention, les pratiques par lesquelles le risque reçoit de l'attention (ce que font les acteurs) l'attention comme les mécanismes par lesquels l'attention est distribuée dans l'organisation, et enfin les structures organisationnelles (objectifs, normes, savoirs, règles, etc.) qui façonnent la distribution de l'attention. Trois questions de recherche découlent de ce cadre d'analyse, visant à clarifier le lien entre ces différentes dimensions :

[QR1] Que signifie le risque construit par les organisations ?

[QR2] Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ?

[QR3] Dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer délibérément l'attention au risque ?

La partie suivante exposera les choix méthodologiques pour répondre à ces questions.



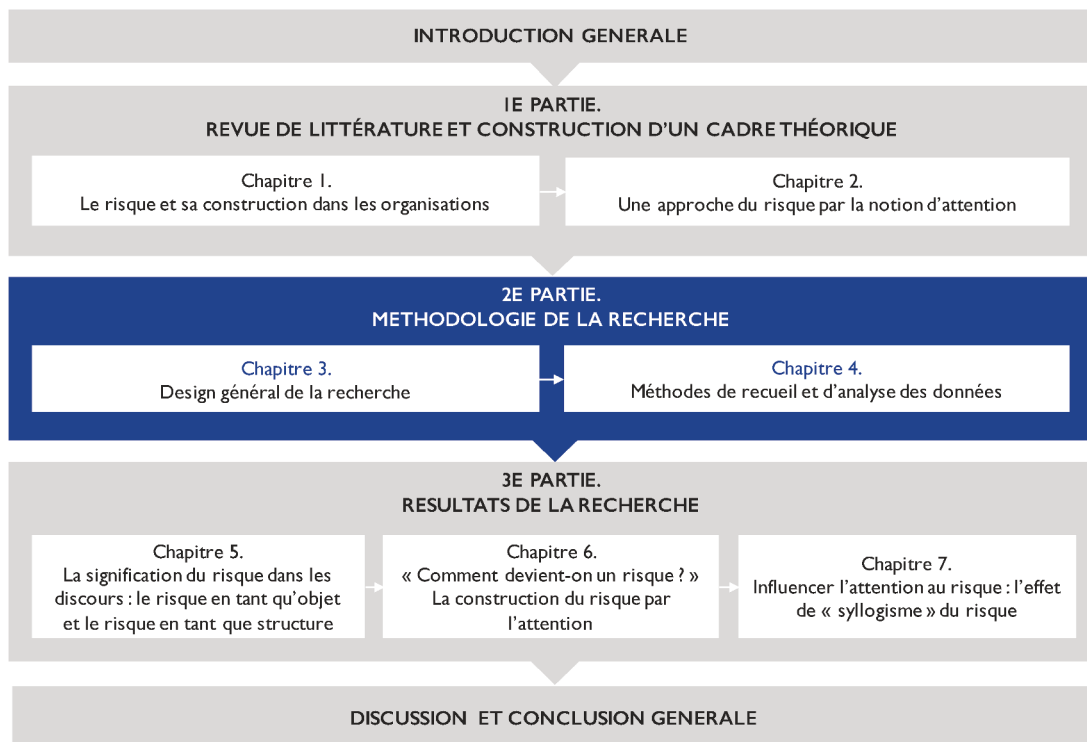
# 2<sup>E</sup> PARTIE

## METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette seconde partie vise à présenter la stratégie de construction des connaissances et les choix méthodologiques de cette thèse.

Le **chapitre 3** expose et justifie le design général de la thèse. Il revient sur la genèse et la problématisation du sujet, puis explicite la visée de notre recherche et les choix méthodologiques associés. Il présente de manière globale l'approche qualitative et abductive de cette thèse, structurée en deux étapes : une étude de cadrage et une étude de cas multiples.

Le **chapitre 4** détaille les modalités méthodologiques employées. Il discute l'opérationnalisation des concepts étudiés, et expose les modalités de collecte et d'analyse des données empiriques. Ce chapitre se conclut en abordant les critères de validité de cette recherche.



# CHAPITRE 3.

## DESIGN GENERAL DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est dédié à la présentation du design général de notre recherche. Il vise à :

- Restituer le déroulé de cette recherche ;
- Exposer et justifier notre stratégie de construction des connaissances.

Nous restituons d'abord les « dessous » de notre recherche, en exposant les motivations personnelles qui ont guidé le choix du sujet, ainsi que le cheminement de sa problématisation (I). Puis, nous explicitons notre stratégie de construction de connaissance, en précisant la visée et la démarche de recherche retenues (II). Enfin, nous justifions les choix opérés en termes de design de recherche, à savoir l'élaboration d'une étude de cas multiples (III).

---

### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### **I. Genèse et problématisation du sujet**

I.1. La relation du chercheur à son objet de recherche : précisions sur notre parcours

I.2. Cheminement de notre problématique

#### **II. Stratégie de construction de connaissances**

II.1. Notre conception du réel et de ses connaissances

II.2. Notre visée : la construction d'une théorie explicative

II.3. Une démarche qualitative et abductive

#### **III. Spécification du design choisi**

III.1. Une démarche initiée par une étude de cadrage

III.2. Choix d'une étude multi-cas

III.3. Echantillonnage des cas : critères et échantillon retenu

III.4. Déroulé de la recherche

## I. Genèse et problématisation du sujet

L'émergence du sujet de la thèse s'ancre dans les observations issues de notre parcours professionnel antérieur au doctorat (I.1). Ces observations, confrontées aux enjeux théoriques et managériaux de notre sujet, ont abouti à la problématisation de notre recherche (I.2).

### I.1. La relation du chercheur à son objet de recherche : précision sur notre parcours

Dans cette partie, nous exposons nos motivations personnelles à travailler sur la construction de l'attention aux risques, puis évoquons les possibles biais liés à la relation du chercheur à son objet de recherche.

#### I.1.a. L'émergence d'un intérêt pour la dimension « sociale » du risque

L'attention aux risques a émergé en tant que projet de recherche dans le cadre de notre expérience professionnelle précédant le doctorat. En tant que consultante en management et stratégie, nous avons été amenée à accompagner le quotidien de décideurs dans leurs réflexions stratégiques, et avons constaté leur difficulté à tenir compte de la diversité des risques auxquels ils sont confrontés. Nous avons notamment contribué à l'élaboration et la déclinaison de plans stratégiques et au pilotage de projets de grande envergure, dans le cadre desquels nous avons pu observer (et expérimenter) certaines difficultés organisationnelles : nous avons appréhendé à quel point la multitude d'informations à traiter, l'incertitude et l'ambiguïté de l'environnement, les pressions liées au temps ou aux contraintes financières, ainsi que la subjectivité des acteurs (émotions, intérêts personnels, jeux politiques, etc.) complexifient l'anticipation et l'appréciation des risques.

L'évaluation des risques se révélait pourtant un enjeu important, car une évaluation inadéquate pouvait entraîner des conséquences négatives ou des retours en arrière coûteux. Alors que des risques semblaient parfois évidents voire imminents, ils n'étaient pas nécessairement intégrés à la réflexion décisionnelle pour diverses raisons : manque de temps, méconnaissance du sujet, enjeux politiques, etc. La non-prise en compte de ces éléments a abouti dans certains cas à des décisions remises en question au moment de la mise en œuvre, à l'apparition de difficultés opérationnelles qui auraient pourtant pu être anticipées, à des pertes de temps et d'énergie, à des tensions et des démotivations du personnel. Dès lors, il nous a semblé intéressant de mieux comprendre la façon dont les risques sont pris en compte par les organisations.

Nous avons également constaté que la prise en compte des risques apportait parfois une richesse de raisonnement, poussant les décideurs à une certaine réflexivité (introspection organisationnelle, projection dans le futur, confrontation à l'environnement), mais pouvait rapidement se convertir un exercice fastidieux, rébarbatif, alourdissant le processus de décision. Cette tension entre la valeur ajoutée et les contraintes liées au risque nous a interloquée. Par ailleurs, en participant à l'élaboration de différents dispositifs d'aide à la décision et de sensibilisation, nous avons été confrontée à la complexité à élaborer des dispositifs pertinents et influents : la granularité et la quantité d'informations à fournir étaient parfois difficiles à jauger (risque d'être trop superficiel ou à l'inverse de submerger les décideurs d'information). La façon dont ces dispositifs étaient élaborés semblait jouer un rôle déterminant sur le comportement des décideurs : parfois, des séminaires de réflexion basés sur des échanges et des interactions se révélaient beaucoup plus fructueux que de fournir des rapports détaillés et quantifiés sur un sujet. À l'inverse, certains aspects de la décision nécessitaient un minimum de cadrage (critères de décision objectivés, données factuelles), pour éviter des choix hâtifs, hasardeux ou détournés à des fins personnelles. Par ailleurs, malgré l'existence d'éléments « factuels » et objectifs, nous constatons parfois une réalité beaucoup plus subjective (définition de critères de décision ex post, rationalisation a posteriori des choix, etc.). Ces différentes observations ont fait naître notre appétence pour les phénomènes sociaux qui sous-tendent la gestion des risques.

Par ailleurs, nous avons également été amenée à travailler sur les problématiques de gestion des risques, en particulier sur la mise en place d'une démarche de gestion des risques de type « ERM » dans une organisation. Nous sommes ainsi intervenue pour diagnostiquer les pratiques de gestion des risques préexistantes dans l'organisation (étude de la documentation interne, des processus et des outils), élaborer une cartographie des risques (entretiens avec les membres de la direction générale, consolidation des risques, rédaction des fiches risques, organisation et animation de l'atelier d'évaluation des risques en comité exécutif), et appuyer la définition de plans d'actions. Cette expérience a suscité en nous un vif intérêt, nous amenant à vouloir explorer davantage la discipline de la gestion des risques. À nouveau, derrière le caractère cadré et rationnel d'une telle démarche, nous avons observé de nombreux effets « non-prescrits » : des dispositifs ne recevant pas l'écho espéré, des évaluations de risques soumises à divers biais, etc. Pour autant, la mobilisation de tels outils semblait également générer des effets positifs : mettre en dialogue des unités fonctionnant habituellement en silo, clarifier ce que signifie le risque et diffuser des bonnes pratiques génériques pour l'évaluer et le piloter, générer des plans d'actions qui amélioreraient la performance ou la résilience de l'organisation, etc.

Enfin, définir des dispositifs de gestion des risques nécessitait d'aborder de multiples facettes de l'organisation, bien au-delà de simples techniques d'analyse de risques. Il nous fallait comprendre sa structure, sa culture, ses modes de coordination et de communication, ses compétences, ses modes d'apprentissage, la nature de ses activités et de ses processus, les caractéristiques de son environnement et ses relations avec les parties prenantes, etc. La gestion des risques, au sens large, concerne tous les niveaux d'une organisation (AMRAE & IFACI, 2013), elle implique d'échanger avec tout type d'interlocuteur·rice, des top managers aux agent·e·s opérationnel·le·s d'une organisation. Elle offre donc au chercheur un sujet lui permettant de naviguer à tous les échelons d'une organisation, et d'envisager des problématiques d'ordre stratégique (e.g. définition d'un plan stratégique) comme opérationnelles et quotidiennes (e.g. gestion de la sécurité d'un site). Par ailleurs, aborder les questions de risques invite à explorer une grande diversité d'enjeux et de problématiques : d'un entretien à l'autre, nous avons navigué sur une multitude de sujets : la façon de produire des énergies dans 20 ans, des tactiques de « hacking » pour s'introduire dans le système informatique d'une entreprise, des actes de malveillance qui pourraient conduire à la contamination de lots entiers de produits industriels, les risques d'attaques par un sanglier en forêt, etc.

Suite à la volonté de nous réorienter vers une carrière dans la recherche et l'enseignement, le choix de travailler sur le risque nous a ainsi paru évident : sa richesse, son caractère polyvalent et multidimensionnel, sa complexité et ses enjeux forts pour la stratégie et la performance organisationnelle en font, selon nous, un sujet de recherche fertile et stimulant pour les sciences de gestion.

### **I.1.b. Réflexion sur les biais liés à la relation du chercheur à son objet de recherche**

Notre expérience antérieure a constitué l'élément déclencheur de ce projet de recherche et a permis d'appréhender notre sujet de manière concrète en situation réelle. Toutefois, cette expérience nous a également soumise à des biais. D'une part, nos expériences ont façonné plus ou moins consciemment nos propres schémas d'interprétation, et ont donc pu biaiser notre approche. En particulier, nous avons été soumise à un biais de généralisation (Tversky & Kahneman, 1974) : en début de thèse, nous considérions uniquement la gestion des risques telle que nous l'avions observée dans nos expériences (i.e. de type « ERM »). Cette façon de concevoir la gestion des risques a formaté notre façon de construire la littérature et nos premiers guides d'entretien. Cependant, au bout de plusieurs entretiens, nous avons constaté que la gestion des risques pouvait prendre des formes bien plus variées que nous ne l'avions imaginé. Pour nous « forcer » à rompre les postulats que nous avons inconsciemment mobilisés, nous avons veillé à

les confronter à de multiples points de vue, académiques et praticiens. Par exemple, nous avons élargi notre scope d'entretiens, pour balayer une plus grande diversité de formes de gestion des risques. Nous avons également étendu notre champ de littérature, nous amenant à reformater profondément notre cadre conceptuel.

Notre expérience passée nous a également posé des difficultés au début du recueil des données : initialement, nous nous sommes appuyée sur cette expérience en la mettant en valeur pour apporter plus de crédibilité à notre projet aux yeux des interviewés. Néanmoins, cette posture d' « experte » poussait certains interviewés à sauter certaines explications, partant du principe que nous connaissions déjà bien le sujet. L'extrait d'entretien suivant illustre cette situation :

« Interviewé : 'Bon ça je pense que vu votre passé professionnel, c'est quelque chose que vous connaissez !'

J.M. : 'Mais c'est intéressant de voir concrètement comment ça se traduit... »

Or, notre objectif de recherche était d'obtenir leur point de vue sur ces éléments. Face à ce risque de « trou dans la raquette » dans nos données, nous avons adopté une posture plus « naïve » : elle est certes plus frustrante pour le chercheur qui serait tenté de démontrer ses connaissances sur le sujet, mais elle nous a permis d'obtenir des données plus riches par la suite. Nous avons été confrontée une seule fois à l'effet inverse : une directrice des risques que nous avons approchée lors d'un séminaire nous a rétorqué : « *Etudier la gestion des risques sans être dans le concret... Ça va être compliqué je crois* », coupant court à la conversation.

Nous synthétisons dans le tableau suivant les avantages et les limites de notre expérience dans le processus de thèse<sup>14</sup>

**TABLEAU 9. Réflexion sur les avantages et limites de l'expérience du chercheur dans le processus de thèse**

Avantages	Limites et risques	Solutions mises en place dans cette recherche
Connaissance empirique des phénomènes étudiés	Biais de généralisation ou de simplification (déformation, sur-enthousiasme, etc.)  Mobilisation inconsciente de postulats implicites	Entretiens exploratoires avec des organisations variées Elargissement du champ de la littérature étudiée Echanges et confrontations réguliers avec le terrain Mise à jour systématique du guide d'entretien Présentation du sujet de thèse dans différents milieux académiques
Accès au terrain facilité par le réseau et la connaissance des « codes »	Biais dans la sélection des terrains (choix de convenance)	Définition de critères d'échantillonnage forçant à une « objectivité » dans le choix des cas
Légitimité et crédibilité auprès des interviewés	Risque de « trou » dans la raquette des données	Adoption d'une posture « naïve » dans les entretiens

<sup>14</sup> Nous remercions Jérémy Morales de nous avoir poussée à développer une réflexivité sur ces aspects.

## I.2. Cheminement de notre problématique de recherche

Pour des raisons de clarté et de cohérence scientifique, les recherches ont tendance à être restituées en présentant un raisonnement structuré (voire évident), alors qu'elles découlent souvent d'un long processus émergent, caractérisé par des allers et retours récurrents entre littérature, observations terrain, réflexions du chercheur, confrontations aux regards des pairs, etc. Dans un souci de transparence, nous souhaitons restituer ici ce cheminement, qui fait partie intégrante de notre processus de construction des connaissances. Dans le tableau suivant, nous retraçons les principales versions de notre projet de thèse, tel que présenté lors des jalons clés du doctorat. Ces versions ne sont pas exhaustives (de nombreux ajustements et reformulations ont été réalisés au fil de l'eau), mais reflètent les principaux points d'évolution de notre recherche.

TABLEAU 10. Cheminement de la problématisation de notre recherche

Version du projet de thèse	Problématique formulée	Questions de recherche déclinées	Concepts clés associés
<b>V1 (juin 2013)</b> Candidature au contrat doctoral	Dans quelle mesure les dispositifs de gestion des risques sont-ils intégrés à la décision ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les dispositifs de gestion des risques mis en place dans une organisation influencent-ils la prise de décision ?</li> <li>• Quels sont les facteurs qui favorisent l'appropriation des dispositifs de gestion des risques et leur intégration dans les processus de décision de l'organisation ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception et prise de risque</li> <li>• Outils de gestion</li> </ul>
<b>V2 (juin 2014)</b> Atelier doctoral	La gestion des risques peut-elle constituer un outil stratégique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les décideurs mobilisent-ils les outils de gestion des risques ?</li> <li>• Quels sont les impacts de ces outils sur les processus de décision stratégique ?</li> <li>• Quels sont les déterminants qui facilitent ou empêchent l'intégration de ces outils dans les décisions stratégiques ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes perspectives du risque dans la décision</li> <li>• Outils de gestion</li> </ul>
<b>V3 (juillet 2015)</b> Atelier doctoral	Quel est le rôle des dispositifs d'ERM dans l'attention portée aux risques par les décideurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les dispositifs d'ERM peuvent-ils influencer l'attention portée aux risques par les décideurs ?</li> <li>• Existe-t-il des configurations particulières de démarches d'ERM ?</li> <li>• Les mécanismes d'influence de l'ERM sur l'attention sont-ils liés à des contextes organisationnels particuliers ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes perspectives du risque dans la décision</li> <li>• Attention (ABV)</li> </ul>
<b>V4 (sept. 2016)</b> Atelier doctoral	Dans quelle mesure une organisation peut-elle gérer l'attention portée aux risques par les décideurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les mécanismes d'attention par lesquels les décideurs intègrent les risques à l'agenda décisionnel ?</li> <li>• Comment les dispositifs de management des risques influencent-ils l'attention portée aux risques ?</li> <li>• Les rôles des dispositifs de management des risques sur l'attention sont-ils associés à des contextes organisationnels particuliers ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes perspectives du risque dans la décision</li> <li>• Attention (ABV)</li> </ul>
<b>V5 (mai 2017)</b> Pré-soutenance	Comment se construit l'attention aux risques dans les organisations ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les pratiques par lesquelles se construit l'attention aux risques ?</li> <li>• Quels sont les mécanismes d'attention sous-jacents à la construction du risque ?</li> <li>• Comment les artefacts interviennent-ils sur l'attention aux risques ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspective de la construction sociale du risque</li> <li>• Attention (ABV)</li> </ul>
<b>V6 (oct. 2017)</b> Document final	Comment les organisations gèrent-elles leur attention aux risques ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que signifie le risque « construit » dans une organisation ?</li> <li>• Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ?</li> <li>• Dans quelle mesure l'organisation peut-elle délibérément influencer l'attention au risque ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspective de la construction sociale du risque</li> <li>• Attention (ABV)</li> </ul>

Cette remise en perspective permet de souligner trois éléments structurants dans le cheminement de la problématisation. En premier lieu, notre cheminement est passé par l'abandon de certains postulats implicites : notre questionnement initial sous-entendait que pour gérer ses risques, une organisation *doit* intégrer des outils spécifiques dans les prises de décision. Or, la confrontation au terrain nous a amenée à remettre en question ce postulat : dans certaines situations, la mobilisation d'outils n'était pas forcément pertinente. Par ailleurs, sous-entendre que la finalité de la gestion des risques est d'intégrer des outils à la décision nous a semblé inapproprié : c'est plutôt le fait d'intégrer des réflexions autour du risque qui semblait important. La problématique s'est progressivement orientée vers la notion d'attention portée aux risques.

En second lieu, nous avons procédé à l'ajustement des concepts pour mieux refléter la réalité du terrain : le périmètre et les dimensions du concept de « structures » ont fluctué durant notre travail. Au départ, la notion d'outil au sens large a été adoptée. Néanmoins, lorsque la problématique d'attention a émergé, cette notion d'outil a semblé trop restreinte : ce n'était pas le fait de disposer d'outils particuliers qui semblait conditionner l'attention décisionnelle, mais plutôt le fait de développer une diversité de dispositifs sous des formes variées (des occasions de partage d'idées, des formations, les modalités de veille, etc.). La remarque d'un interviewé illustre nos propos : « *Les outils sont là pour mettre en œuvre un objectif, c'est un moyen. C'est comme si vous me demandiez quel est l'intérêt du stylo bille pour écrire une thèse* ». L'exploration de la littérature sur l'attention et la construction sociale du risque nous a conduite à nous intéresser de manière plus large aux « artefacts », et finalement à celle de « structures », pour conserver les concepts de notre cadre théorique (ABV). De même, nous avons délaissé le concept de processus de décision : d'une part, celui-ci renvoie à une littérature spécifique qui complexifiait notre revue de littérature. D'autre part, notre objet de recherche s'étendait au-delà des frontières de la décision. Troisièmement, nous avons procédé à un recentrage théorique. En effet, nous envisagions initialement d'articuler l'ensemble des perspectives théoriques du risque pour proposer une approche intégrative. Or, en rédigeant une première version de revue de littérature, cette articulation nous a paru bancale : elle faisait dialoguer des perspectives peu cohérentes, démultipliait les concepts, tout en rendant confus notre objet de recherche et les contributions possibles. Finalement, les premiers résultats ont mis en évidence l'ancrage de notre recherche dans l'une des perspectives théoriques du risque (la construction sociale du risque)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Nous remercions Véronique Steyer et Christelle Théron pour nous avoir aidée à clarifier cet aspect de notre recherche.



## II. Stratégie de construction de connaissances

*« [V]ous avez le droit de refuser le raisonnement en termes de paradigmes, et donc de vous sentir libre, à partir du problème scientifique que vous avez construit, de faire votre miel de ce qui s'est dit d'intelligent dans chacun des courants qui se sont constitués en épistémologie. » (Dumez, 2010, p. 61)*

Après avoir clarifié notre conception du réel et ses implications sur la stratégie de construction de connaissances (II.1), nous précisons la visée de notre recherche, celle de construire une théorie « explicative » (II.2). Puis, nous expliquons la démarche abductive employée (II.3).

### II.1. Notre conception du réel et de ses connaissances

Toute recherche en sciences sociales repose sur des convictions quant à la nature de la réalité et aux modalités de construction des connaissances sur cette réalité (Morgan & Smircich, 1980). Les convictions quant à l'essence du réel, ou ontologie, renvoient à différentes postures épistémologiques, c'est-à-dire les stratégies d'accès à ce réel. Les questions de l'ontologie et de l'épistémologie sont incontournables dans notre recherche, comme nous l'avons souligné dans le chapitre I, car elles structurent la façon dont nous concevons la notion-même de risque. Ainsi, notre objectif n'est ni de proposer une revue exhaustive de la variété des postures épistémologiques qui s'offrent aux sciences de gestion (Avenier & Gavard-Perret, 2012), ni de procéder à la « figure imposée » du positionnement épistémologique de la thèse, pour en refermer la parenthèse aussitôt (Dumez, 2010). Cette partie vise à réfléchir aux convictions ontologiques qui ont guidé notre conceptualisation du risque et de l'attention, et discuter les implications épistémologiques qu'elles nécessitent pour formuler une recherche dans un cadre cohérent et « critiquable » (Dumez, 2012a).

Nous avons souligné plusieurs épistémologies possibles pour aborder la notion de risque, que nous rappelons brièvement ici. Premièrement, une posture positiviste considère qu'il existe une réalité extérieure et indépendante aux individus (Avenier & Thomas, 2012). La stratégie de construction de connaissance consiste alors à découvrir les lois causales entre les phénomènes et à confirmer empiriquement ces lois. Il existe toutefois différentes nuances de la posture positivisme. Le post-positivisme reconnaît que le réel n'est pas complètement accessible compte-tenu de la faillibilité des dispositifs de mesure (Avenier & Thomas, 2012; Boisot & McKelvey, 2010; Romelaer, 2012). Le réalisme critique (Bhaskar, 1975) considère différentes couches du réel, dont les plus profondes n'étant pas accessibles, peuvent être imaginées par les perceptions du chercheur des couches plus visibles. L'open-positivisme reconnaît l'existence d'une réalité extérieure et intérieure aux individus, et que cette réalité est accessible en partie par des modèles imparfaits et évolutifs (Romelaer, 2012). Deuxièmement, une posture constructiviste considère

plutôt que la réalité est constituée d'interprétations construites par les acteurs, et est dépendante du chercheur (Charreire & Huault, 2001). Le réel ne s'envisage donc que de manière relative (Guba & Lincoln, 1998) : il existe de multiples réalités socialement construites. Enfin, une posture « interprétativiste » considère que le réel renvoie à la signification qu'attribue un sujet à une situation : la réalité est donc subjective, et sa connaissance accessible par l'expérience vécue (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cette posture reconnaît une interdépendance entre le sujet « connaissant » et l'expérience qu'il étudie.

La littérature du risque navigue entre ces différentes conceptions : certains travaux considèrent le risque comme un effet négatif sur la performance, indépendant des individus (Bromiley, 1991), d'autres comme le reflet de la perception des acteurs de leur environnement (Jackson & Dutton, 1988), voire comme une réalité socialement construite (Maguire & Hardy, 2013). De même, la notion d'« attention » induit parfois que les objets de l'environnement existent extérieurement aux individus (Ocasio, 1997), et parfois que les faits sont construits par un processus d'allocation de l'attention des acteurs sur certains aspects de la réalité.

Notre recherche repose sur une conception « sociale » du risque, qui n'est ni complètement positiviste ni complètement constructiviste (Hilgartner, 1992 ; Boholm & Corvellec, 2011). Notre conception du risque renvoie à la reconnaissance :

- de l'existence de faits extérieurs aux individus (e.g. les objets-risques en tant que menaces de l'environnement), bien que ces individus puissent agir sur ces faits extérieurs (e.g. effets de l'action managériale) ;
- de l'existence d'une réalité intérieure aux individus (e.g. risque en tant que reflet d'interprétations individuelles ou collectives) ;
- de l'existence de mécanismes qui s'apparentent à des lois causales, complexes, donc appréhendables de manière imparfaite par des modèles perfectibles et évolutifs (e.g. mécanismes attentionnels) (Romelaer, 2012) ;
- du caractère « construit » de notre modèle, lié à la nature même des sciences de gestion (la recherche qualitative en science de gestion analysant les faits en les construisant en tant que faits sociaux) (Dumez, 2010), mais compatible avec la possibilité de généraliser les résultats sous conditions.

Le choix d'une posture épistémologique s'est donc opéré en constituant notre propre « miel » (Dumez, 2010) à partir de l'articulation que nous avons proposée de la littérature, mais aussi des convictions intrinsèques que nous nous sommes forgé de manière empirique. Ceci peut constituer

un choix risqué pour un·e jeune chercheur·se qui ne s'ancrerait pas clairement dans une voie prédéfinie (Avenier & Thomas, 2012). Ce choix est également risqué, car il peut entraîner un manque de cohérence dans notre recherche, si notre conception du réel varie entre les définitions des concepts, leur mesure, leur analyse et leur discussion.

Ainsi, si nous concevons le risque comme le reflet d'une interprétation (individuelle ou collective), nous considérons qu'il existe des mécanismes communs par lesquels ces interprétations sont construites. Notre recherche est donc emprunte d'une pensée à mi-chemin entre une posture « open-positiviste » et interprétativiste. Au regard de ces éléments, la cohérence et la validité du cadre de recherche proposé seront examinées en discussion de nos résultats.

Les implications de cette posture sont exposées dans le tableau ci-dessous :

**TABLEAU 11. Implications de notre positionnement épistémologique sur notre recherche**

<b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>	Il existe des phénomènes extérieurs aux individus (e.g. les menaces de l'environnement) et des phénomènes intérieurs aux individus (e.g. le risque en tant que perception socialement construite des menaces de l'environnement).
<b>Hypothèses d'ordre épistémique</b>	Il est possible d'appréhender en partie la réalité, au travers de modèles imparfaits et évolutifs.
<b>Objectifs de construction de connaissance</b>	Cette recherche vise à mettre au jour les mécanismes sous-jacents à l'intégration du risque à la décision (e.g. mécanismes attentionnels, rôle des dispositifs managériaux) et les déterminants associés.
<b>Principes de justification de la validité de la recherche</b>	Validité théorique : cohérence du modèle par rapport aux modèles existants. Validité interne : compréhension fine des mécanismes étudiés. Validité externe : caractère généralisable (sous conditions) des connaissances.

Nous considérons ainsi que la réalité est complexe, car elle dépend de son contexte, mais qu'il existe des mécanismes communs que nous cherchons à identifier. Il est donc possible de construire de la connaissance par la reconstitution d'un phénomène, au travers du regard des acteurs, dans un nombre limité de contextes : c'est ce que nous développons dans la partie suivante (II.2).

## II.2. Notre visée : la construction d'une théorie explicative

Une recherche en sciences sociales peut poursuivre différentes visées (Van de Ven, 2007) : formuler un problème, résoudre un problème, construire une théorie ou encore définir des méthodes pour étudier les théories. La visée d'une recherche dépend notamment de la nature du questionnement initial ainsi que de l'état des connaissances disponibles pour y répondre. On trouve ainsi une diversité de façons de produire de la connaissance : construire des hypothèses à partir des théories existantes, faire émerger un modèle par l'analyse de données empiriques, construire un cadre conceptuel par l'articulation de différents modèles existants, etc. Ces modes de production de connaissance peuvent viser à décrire, expliquer, prédire ou prescrire. Le mode de production de connaissance que nous avons choisi pour cette recherche est d'élaborer une « théorie explicative » (Dumez, 2011) : notre objectif est d'expliquer un phénomène, ici la construction de l'attention aux risques, en construisant un modèle issu à la fois de l'articulation de théories et de la confrontation aux données empiriques.

*Qu'est-ce qu'une théorie ?* Étant donné qu'il n'existe pas de consensus sur ce qu'est une théorie (Sutton & Staw, 1995), nous clarifions ici notre définition. Par « théorie », nous entendons un modèle articulant des concepts et leurs interrelations (Corley & Gioia, 2011), dans l'objectif de décrire, expliquer ou prédire un phénomène. Comme toute théorie, le modèle que nous construisons s'appuie sur des postulats qui ont été précisés en insistant sur les fondements des théories mobilisées ; et sur des concepts dont les dimensions et les relations sont à expliciter.

*Pourquoi construire une théorie ?* Notre objectif de développer une théorie explicative part de deux constats. D'une part, il existe des phénomènes surprenants ou ambigus qui nécessitent d'être expliqués : ce qui façonne l'attention aux risques dans les organisations reste ambigu. En particulier, il est surprenant que des dispositifs relativement standardisés mènent à des pratiques fortement hétérogènes et à des effets parfois contre-intuitifs, puisqu'ils ne génèrent pas systématiquement de l'attention aux risques. D'autre part, la littérature existante n'apporte pas d'explication satisfaisante ni de modèles que l'on peut « plaquer » en tant que tels au terrain pour expliquer ces phénomènes (cf. Chapitres 1 et 2). Notre thèse vise donc à la fois à fournir une nouvelle façon de concevoir un problème (la construction du risque, sous l'angle de l'attention) et à compléter les connaissances des théories existantes, pour expliquer les faits surprenants et ambigus desquels nous sommes partie. Ce modèle étant forcément incomplet, perfectible et évolutif, il ouvre aussi la voie à des perspectives de recherches futures (voir partie Discussion).

Nous notons ici que la construction d'un modèle ne constitue pas en soi une contribution théorique : encore faut-il que ce modèle soit original et utile (Corley & Gioia, 2011). L'originalité du modèle tient au fait qu'il change les perceptions d'un phénomène, en apportant un regard nouveau (Mintzberg, 2005), un questionnement nouveau ou des connaissances surprenantes par rapport à celles préétablies. L'originalité de notre modèle a été justifiée à double titre dans la partie théorique de la thèse : d'une part, il conceptualise un objet de recherche encore peu connu, la construction sociale du risque (Maguire & Hardy, 2013). En mettant l'emphase sur les mécanismes attentionnels, le modèle que nous cherchons à construire propose un cadre théorique nouveau (Dumez, 2012b). D'autre part, il vise à expliquer un phénomène surprenant (le paradoxe entre la démultiplication des dispositifs de gestion des risques et la difficulté à gérer l'attention aux risques). La capacité de notre modèle à expliquer ce phénomène repose toutefois sur sa validité interne et externe du modèle : ce point sera abordé dans la partie de discussion.

Au-delà de l'utilité théorique, l'utilité empirique d'un modèle<sup>16</sup> est quant à elle liée à sa résonance avec les préoccupations des praticiens, qu'il s'agisse de managers, de salariés, d'entreprises, de régulateurs, de la société, etc. Ce premier point a été justifié en introduction, en soulignant les préoccupations croissantes autour de la gestion des risques, de la diffusion de dispositifs à cet effet, et des difficultés attentionnelles rencontrées par les organisations dans un contexte de surabondance informationnelle et d'environnement complexe. L'utilité empirique dépend enfin de la possibilité d'appliquer les connaissances produites à la pratique (Van de Ven, 1989). Dans notre partie de discussion, nous suggérerons des traductions concrètes possibles de nos résultats, dont certains ont reçu un écho positif de la part de praticiens.

Nous allons à présent aborder la question : « comment construire une théorie ? », en justifiant la démarche qualitative et abductive retenue dans cette thèse.

---

<sup>16</sup> Souvent abordée sous le terme de « contribution managériale » : nous préférons ne pas utiliser ce terme, car nous considérons ici qu'une recherche peut avoir des implications pour une variété de parties prenantes, pas uniquement des managers.

### **II.3. Une démarche qualitative et abductive**

De nombreuses stratégies de construction de théories s'offrent au chercheur en sciences de gestion (i.e. Eisenhardt, 1989; Gioia & Pitre, 1990; Glaser & Strauss, 1967; Van de Ven, 2007). Parmi elles, nous choisissons une approche qualitative et abductive.

#### **II.3.a. Choix d'une approche qualitative**

Le choix d'une méthode qualitative est lié à la visée compréhensive de notre recherche (Dumez, 2011) : nous cherchons à comprendre comment les acteurs se comportent dans un contexte donné. En particulier, nous considérons que la construction de l'attention aux risques est un phénomène subjectif multidimensionnel, dont on ne connaît pas encore tous les mécanismes et les déterminants. Il ne nous semble donc pas envisageable de l'opérationnaliser de manière précise, comme cela a été fait pour la prise de risque (Bromiley et al., 2006). De même, si l'attention a été opérationnalisée dans le cadre d'études quantitatives (Joseph & Ocasio, 2012), nous l'étudions à un niveau d'analyse plus fin, nécessitant de rendre compte qualitativement des activités et interprétations des acteurs. Enfin, nous avons pointé en limite de la littérature existante, le manque de connaissance des effets « réels » des canaux et répertoires attentionnels. En particulier, il semble nécessaire de relever des éléments liés au contexte dans lesquels ils sont appropriés. Ainsi, pour comprendre la construction de l'attention aux risques, ses mécanismes et le rôle des structures, une démarche qualitative nous semble nécessaire.

#### **II.3.b. Choix d'une approche « abductive »**

Il existe trois principaux raisonnements aboutissant à la construction de connaissance : une approche déductive partant de la théorie pour formuler des hypothèses à vérifier empiriquement, une approche inductive partant des données du terrain pour faire émerger une théorie, ou une approche abductive, caractérisée par la recherche d'éléments explicatifs de faits observés surprenants par rapport à la théorie (Dumez, 2012b).

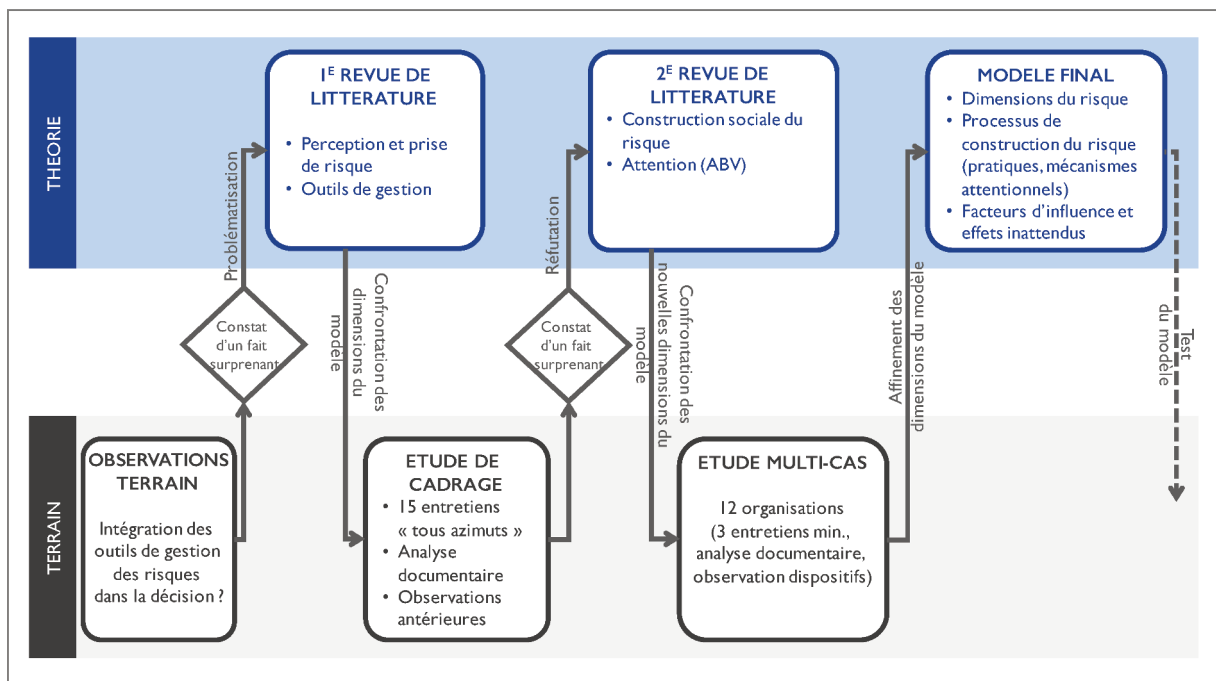
Parmi ces possibilités, l'approche abductive est apparue comme une évidence dans notre travail. L'abduction consiste en un processus par lequel un fait inattendu ressort de l'analyse des données (Johansson, 2003). Dans notre cas, la confrontation au terrain d'un premier cadre théorique a abouti au constat d'un fait surprenant, remettant en question les modèles existants : les modalités de gestion du risque observées semblaient différentes de la façon dont elles étaient présentées dans la littérature. Initialement, nous avons mobilisé la littérature autour de la notion de perception du risque (March & Shapira, 1987), dominante en recherche en stratégie. Nous avons alors confronté ce cadre théorique aux réalités du terrain, en tentant d'analyser les pratiques de

gestion des risques observées au travers du prisme de la perception du risque. Toutefois, durant notre étude de cadrage, nous avons constaté que les acteurs exprimaient leurs pratiques de gestion des risques davantage en termes d'attention aux risques que de prise de risque. Notre premier recueil de données a permis de recadrer le cadre conceptuel sur la base de faits surprenants et de préciser le design de recherche.

Au regard du fait surprenant observé, l'abduction « remonte en arrière » (Dumez, 2012b, p.5) pour formuler une nouvelle explication par rapport à la théorie préexistante. Il s'agit ainsi de formuler de manière inductive de nouvelles hypothèses, et de retenir les plus plausibles, pour expliquer le phénomène observé. Une démarche abductive ne permet donc pas de prouver l'hypothèse, mais de formuler un modèle nouveau et de mettre en évidence des mécanismes inexplorés par la littérature existante. La validité de ce nouveau modèle dépend alors de sa plausibilité ou de la validité des résultats apportant l'explication.

La logique d'abduction renvoie donc également à une démarche méthodologique (Moscoso, 2013), marquée par des allers et retours entre théorie et terrain, pour tenter d'expliquer les phénomènes surprenants observés. La figure suivante schématise notre cheminement dans la construction de connaissance.

FIGURE 9. Notre démarche abductive : allers et retours entre théorie et terrain

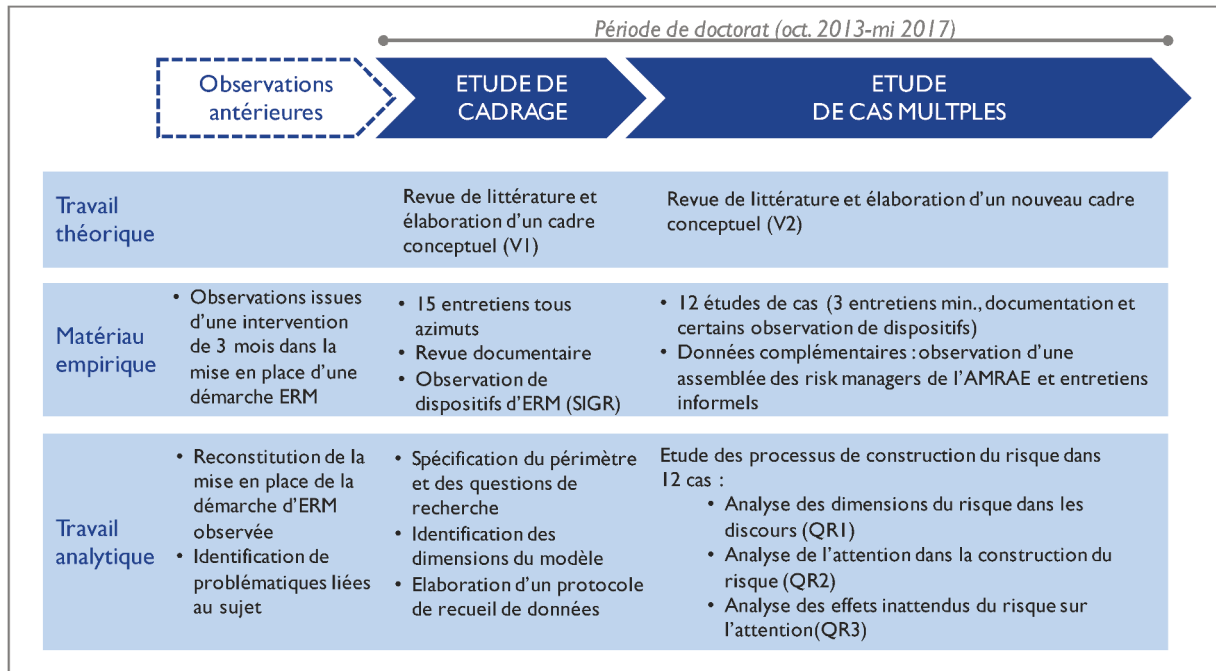


Nous allons à présent détailler ces éléments en exposant et justifiant nos choix en termes de design de recherche.

### III. Spécification du design choisi

Le design de notre recherche s'articule autour de deux grandes phases : dans un premier temps, une étude de cadrage a été menée afin de spécifier notre sujet et notre protocole empirique (III.1). Cette phase a abouti à l'élaboration et à la conduite d'une étude de cas multiples (III.2). Au travers de ce design, notre recherche s'est ainsi déroulée d'octobre 2013 à octobre 2017 (III.3).

FIGURE 10. Synthèse de la démarche de recherche



#### III.1. Une démarche initiée par une étude de cadrage

La première phase de notre étude empirique a consisté en une étude de cadrage, visant à préciser l'objet et les questions de recherche, à clarifier l'ancrage théorique, et à affiner la stratégie d'accès au terrain.

##### III.1.a. Enjeux et objectifs de l'étude de cadrage

La définition de notre design de recherche durant les premiers mois de thèse a fait émerger trois difficultés. Premièrement, du caractère pluridisciplinaire de la gestion des risques, découle une difficulté à positionner le sujet dans un cadre théorique clairement identifié. Comme mentionné dans l'analyse de la littérature, le concept de risque peut s'analyser sous une multitude d'angles (e.g. prise de risque, construction sociale, résilience) et sur différents niveaux d'analyse (e.g. cognitif, organisationnel, institutionnel). Si notre premier balayage de la littérature avait permis d'identifier différents positionnements théoriques possibles, aucun élément ne nous permettait de retenir a priori l'un d'entre eux. Dès lors, une première confrontation au terrain semblait



nécessaire afin d'évaluer quelle approche théorique permettait au mieux d'appréhender empiriquement notre problématique. Le terrain permet également au chercheur de faire émerger des « surprises » et des « étonnements », et d'identifier ainsi des opportunités de contributions théoriques et empiriques.

Deuxièmement, l'ampleur du domaine de la gestion des risques et l'hétérogénéité de sa pratique dans les entreprises engendrent une difficulté à cerner les contours de notre objet de recherche : où commence et où s'arrête notre objet de recherche ? Doit-on se focaliser sur un dispositif en particulier ? Prendre en compte les pratiques informelles dans l'organisation ? Peut-on comparer la façon dont les risques sont gérés dans une start-up et dans une multinationale ? Dans l'industrie nucléaire et dans un service public administratif ? Pour clarifier ces interrogations, un premier recueil de données volontairement large (différents secteurs, organisations, acteurs et types de gestion des risques) semblait nécessaire afin de clarifier le périmètre de l'objet de recherche.

Enfin, face aux particularités de notre sujet, nous avons éprouvé la nécessité de construire un protocole méthodologique en amont de la réalisation d'une étude de cas. En effet, le sujet du risque peut être délicat à aborder avec les praticiens, compte-tenu de sa connotation négative (March & Shapira, 1987) et de son caractère sensible voire confidentiel dans les entreprises. Dès lors, nous étions confrontée au risque de rencontrer des appréhensions, des tabous, voire des refus d'accès aux données. Les modalités de prise de contact, la façon de présenter notre sujet et de poser les questions en entretien semblaient donc déterminantes dans notre capacité à accéder aux données. Par ailleurs, dans l'éventualité de réaliser plusieurs études de cas, un recueil de données rigoureusement défini et cadré s'imposait : afin d'être en mesure de comparer les données d'un cas à l'autre, un protocole de recueil structuré et homogène était donc nécessaire. Ainsi, la réalisation d'un premier recueil de données en amont de l'étude de cas permettrait de construire une grille, qui une fois stabilisée, pourrait être appliquée à nos études de cas.

Pour répondre aux enjeux rencontrés au début de notre recherche, nous avons entrepris une étude préliminaire consistant en un premier recueil de données, qui a permis l'affinage des questions de recherche, le recentrage du cadre théorique mobilisé, l'identification de critères d'échantillonnage de nos cas d'étude, ainsi que le test et l'amélioration des protocoles d'entretien.

### III.1.b. Modalités de réalisation de l'étude de cadrage

Cette première phase d'étude de cadrage s'est appuyée sur trois sources de données : des entretiens « tous azimuts », un corpus documentaire et les observations participantes réalisées antérieurement à la thèse. Les entretiens ont été réalisés avec un guide d'entretien issu de notre première revue de littérature (voir chapitre 4), enregistrés et retranscrits (à l'exception de trois entretiens avec des experts en SIGR).

TABLEAU 12. Données recueillies dans la phase de cadrage

Nature des données	Données recueillies
Entretiens « tous azimuts »	6 risk managers 5 décideurs (un DSI, deux dirigeants de petites entreprises, un directeur opérationnel) 4 experts en systèmes d'information de gestion des risques (SIGR)
Documentation	Cadres de référence de gestion des risques (COSO, ISO 31 000) Rapports de cabinets de conseil en matière de gestion des risques Revue de presse sur la gestion des risques dans les entreprises Documents de référence des organisations
Observations	Observation de logiciels de gestion des risques (démonstrations) Observation de cartographies des risques et dispositifs (plans d'actions, questionnaires d'évaluation) mobilisés par les risk managers Observation d'autres types de dispositif (plan bleu, plan blanc, outils de pilotage, etc.)

### III.1.c. Apports de l'étude de cadrage à notre recherche

En premier lieu, l'étude de cadrage a permis un recadrage théorique et la précision des questions de recherche. Les résultats ont révélé l'importance des pratiques sociales dans la gestion du risque, et ont mis en évidence l'attention managériale en tant que pierre angulaire de la construction du risque. En effet, nous avons relevé dans de nombreux discours que les acteurs s'exprimaient en termes d'attention portée aux risques, par exemple le fait d'aborder la question des risques dans une décision :

*« C'est que dans toutes les décisions à tout niveau, il y ait toujours quelque part une mesure, plus ou moins élaborée bien sûr, des risques et de l'opportunité qu'il y a en face » (Extrait d'entretien avec un risk manager)*

En second lieu, la phase de cadrage a permis de définir plus clairement le périmètre de la thèse, en particulier les critères d'échantillonnage de nos cas. Nous avons balayé une diversité d'organisations (PME et grandes entreprises, secteur pharmaceutique, télécom, public, etc.) et de type de démarche de gestion des risques (démarches formalisées et holistiques de type Enterprise Risk Management, existence de dispositifs disséminés dans l'organisation sans labellisation particulière, existence d'une gestion des risques ciblée sur des sujets très spécifiques, etc.). Nous avons pu ainsi spécifier le type d'organisation sur lequel nous focaliser (voir partie 2).

En troisième lieu, l'étude de cadrage a permis de tester et d'améliorer notre protocole de prise de contact et d'entretien. Au travers de la réalisation de la quinzaine d'entretiens de cadrage,

plusieurs éléments de démarche d'entretien ont pu être améliorés. Nous avons pu adapter notre approche dans la prise de contact et la présentation du sujet à nos interlocuteurs. C'est en effet une étape structurante dans laquelle nous avons tâtonné en testant différentes approches et en adaptant en fonction des retours obtenus. Ces points méthodologiques seront spécifiés dans le chapitre 4. Par exemple, nous avons testé plusieurs approches en termes de « promesses d'outputs ». En effet, nous avons été tentée de rendre notre étude très opérationnalisable et « alléchante » pour nos terrains en annonçant la possibilité de réaliser un diagnostic. Cependant, cette approche a reçu des retours très mitigés. Nous avons par exemple perdu l'opportunité d'un terrain qui estimait que la démarche d'ERM était suffisamment bien implantée et ne voyait pas l'utilité d'opérer un diagnostic :

*« Nous regrettons toutefois de ne pouvoir y donner une suite favorable. En effet, la taille restreinte de notre équipe ne nous permet pas de libérer le temps nécessaire pour participer à cette étude d'autant que nous avons acquis, depuis de nombreuses années, une bonne maîtrise du sujet ». (Extrait d'un mail de réponse à notre sollicitation)*

Si cette démarche pouvait ainsi paraître intrusive ou présomptueuse, elle a eu comme effet pervers de nous engouffrer dans des travaux consommateurs de temps et déviant de notre projet de recherche, desquels nous nous sommes rapidement désengagée. Ainsi, nous avons finalement abandonné cette approche pour revenir à une promesse de rendus plus classiques, à savoir l'envoi de la thèse, d'un compte-rendu lorsque demandé explicitement, et d'une synthèse plus « opérationnelle » des résultats de la thèse. Le protocole d'entretien a également été affiné et amélioré (voir chapitre 4).

## III.2. Choix d'une étude multi-cas

Nous justifions d'abord l'intérêt de répondre à nos questions de recherche par une étude de cas. Puis, nous expliquons pourquoi notre choix s'est orienté vers une étude de cas multiples et discutons plus précisément le nombre de cas choisis. Enfin, nous clarifions les critères d'échantillonnage et présentons l'échantillon de cas retenus.

### III.2.a. Justification d'une étude de cas

Notre stratégie de construction de connaissance repose sur l'étude de cas. Celle-ci est couramment définie comme « une enquête empirique qui investit un phénomène contemporain en profondeur et au sein d'un contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes » (Yin, 2009, p.18). Le choix d'une étude de cas s'est fait en cohérence avec les questions de recherche formulées, la nature de notre objet de recherche et celle des connaissances à produire.

*Pourquoi une étude de cas ?* Premièrement, les questions de recherche que nous avons formulées nécessitent d'accéder aux pratiques concrètes des acteurs, qu'il s'agisse de la façon dont se déroulent leurs prises de décision, leurs pratiques quotidiennes de pilotage ou de la façon dont ils mobilisent les dispositifs d'ERM. Deuxièmement, notre objet de recherche, la construction sociale du risque, est un phénomène relativement complexe : il implique une multitude de mécanismes (perceptions, attention décisionnelle, etc.) et de dimensions organisationnelles (individus, dispositifs organisationnels, structure organisationnelle, environnement). Pour comprendre les règles régissant son fonctionnement, il est donc nécessaire de l'étudier en situation « réelle ». Troisièmement, les connaissances à produire nécessitent d'étudier le rôle du contexte dans lequel les acteurs sont encadrés. L'étude de cas permet ainsi d'explorer des phénomènes complexes, dont on n'a qu'une connaissance limitée.

« *De quoi notre cas est-il le cas ?* » Définir un cas consiste à tracer des frontières autour d'un phénomène, pour pouvoir en rendre compte de manière relativement exhaustive. Cette exhaustivité reste toutefois relative, comme le souligne Dumez (2013), indiquant que décrire un phénomène de manière complète relève du « mythe ». L'objectif n'est donc pas de rendre compte de la totalité des éléments du cas, mais de caractériser les dimensions identifiées comme déterminantes dans notre modèle théorique (Eisenhardt, 1989). Un cas est ici théoriquement délimité par la notion de « construction du risque » : chaque cas vise à éclairer (bien que partiellement) le processus de construction du risque d'une organisation. D'un point de vue théorique, un processus de construction du risque est constitué d'une dimension « structures »

(règles, techniques, outils, savoirs, etc.), d'une dimension « pratiques sociales » et d'une dimension de contexte (les caractéristiques de l'environnement, de l'organisation et des individus). Ce processus est difficile à délimiter dans le temps et dans l'espace : il est en évolution constante et concerne différentes strates de l'organisation. Il est donc impossible pour le chercheur d'en restituer la totalité. Ainsi, nous avons choisi de reconstituer empiriquement ce processus en partant de sa strate la plus formalisée, car globale, visible et délimitable : le management formalisé des risques, en particulier la démarche d'ERM. De cette strate, nous reconstituons une partie des autres strates (décisions et quotidien) en demandant aux acteurs de décrire des exemples de pratiques.

### **III.2.b. Le choix d'une étude de cas multiples**

Le choix du nombre de cas à étudier confronte le chercheur à un « paradoxe méthodologique » (Alexandre, 2013). Celui-ci peut être tiraillé entre deux objectifs contradictoires : celui d'une forte contextualisation, reposant sur la validité interne de la recherche, et celui de la puissance explicative du modèle produit, reposant sur la validité externe.

D'un côté, notre recherche nécessite une contextualisation et des descriptions fines pour rendre compte des phénomènes sociaux étudiés. Nous cherchons à « voir les acteurs » penser et agir (Dumez, 2011). D'un autre côté, nous nous interrogeons sur la nature des similarités et des différences des comportements de ces acteurs. Nous cherchons donc à produire un modèle dont la puissance explicative dépasserait celle d'un individu ou d'une organisation donnée. Nous visons ainsi une certaine généralisation des résultats obtenus, c'est-à-dire leur transférabilité à d'autres contextes (Koenig, 2005). Cette généralisation dite « analytique » (Strauss & Corbin, 1990) repose sur un échantillonnage théorique (Yin, 2003) : l'échantillon doit être représentatif d'une certaine population théorique, dont les cas possèdent suffisamment de traits communs pour être comparés, tout en présentant des différences de contexte pour accroître la compréhension du phénomène et sa complexité (Dubouloz, 2013; Hlady-Rispal, 2002).

C'est la tension entre ces deux objectifs contradictoires qui a fait naître le design de recherche proposé, autour d'une étude multi-cas. En particulier, une étude multi-cas permet de comparer les modalités de construction du risque dans des situations variées, afin d'identifier des facteurs de contingence (Eisenhardt, 2007).

### III.3. Echantillonnage des cas : critères et échantillon retenu

La sélection des cas a été guidée par notre double objectif de comprendre la construction de l'attention aux risques et généraliser ces résultats. Nous avons ainsi déterminé les critères de sélection suivants :

- La comparabilité des cas : notre échantillon théorique doit contenir des cas ayant suffisamment de caractéristiques communes et appartenant à la même catégorie théorique (Hlady-Rispal, 2002), ici les organisations de grande taille disposant d'une démarche de type « ERM » ;
- L'hétérogénéité des contextes : les cas doivent être suffisamment éloignés pour tester la réplication de notre modèle et permettre sa généralisation théorique (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007) ;
- La pertinence des construits : la sélection de la population de cas doit permettre de refléter les construits étudiés (Yin, 2009) ;
- La saturation théorique : le nombre de cas doit permettre de faire varier suffisamment de caractéristiques pour assurer une certaine généralisation.

#### III.3.a. La comparabilité des cas : traits communs des cas sélectionnés

*Des démarches de type « Enterprise Risk Management ».* L'étude de cadrage a révélé une variété de formes de gestion du risque dans les organisations (cf. Chapitre 1). Pour permettre la comparabilité des cas, nous avons choisi de focaliser nos études de cas sur les entreprises disposant d'une démarche formalisée de type « Enterprise Risk Management » (ERM). L'ERM est défini comme une « approche holistique pour évaluer les risques auxquels une organisation est confrontée » (Arena, et al., 2010). Cette approche traite de façon globale et coordonnée toutes les catégories de risques, stratégiques ou opérationnels, menaçant les objectifs de l'organisation (Dickinson, 2001 ; Frigo & Anderson, 2011). Largement influencée par les cadres de références du COSO (2004) et de l'ISO 31000, elle consiste à identifier les risques, les évaluer puis mettre en place des dispositifs pour les gérer (cartographie des risques de l'entreprise, veille, plans d'actions, check-lists, amélioration des processus, etc.).

D'une part, ce choix facilite la comparaison des cas, car toutes les démarches d'ERM reposent sur les mêmes objectifs et logiques de fonctionnement (issus des référentiels du COSO et de l'ISO), permettant ainsi d'observer des contrastes et similarités à un niveau de granularité plus fin. D'autre part, le choix de l'ERM nous semble d'autant plus pertinent qu'il connaît une influence grandissante dans les organisations, comme en témoigne son rattachement croissant à la Direction Générale

et l'augmentation des effectifs dédiés (AMRAE, 2015). L'ERM englobe une palette de dispositifs et d'activités de natures variées (outils d'analyse, comités, réseaux d'acteurs, règles de reporting, etc.) facilement identifiables pour le chercheur, car formalisés et labellisés en tant que gestion des risques. L'étude des démarches d'ERM garantit ainsi l'accès à la première strate de construction du risque, le management formalisé.

**Des grandes organisations françaises.** Au vu de notre objectif de généralisation, il peut sembler surprenant que la taille de l'organisation n'entre pas dans les critères de différenciation des cas. Nous avons en effet relevé que les enjeux et les pratiques en matière de gestion des risques différaient fortement entre les grandes et petites entreprises (modes de coordination, degré de formalisation des activités et des outils, etc.). Les démarches d'ERM restent principalement adoptées par les organisations de grandes tailles : elles nécessitent de définir une fonction dédiée (e.g. risk manager, direction des risques), donc concernent souvent des organisations d'une certaine taille, disposant de fonctions supports développées (Mintzberg, 1979). Par ailleurs, l'ERM constitue un processus formalisé donc relativement lourd et coûteux en temps et ressources : une organisation de taille petite ou moyenne y verrait un retour d'investissement probablement moins intéressant. Notre échantillon théorique s'est donc naturellement concentré sur des organisations de grandes tailles. Ce choix a un avantage méthodologique : il permet de travailler sur des cas où l'organisation a tendance (par obligation ou par volonté d'affichage) à publier des informations concernant sa démarche d'ERM, ce qui a facilité le recueil de données documentaires. Par ailleurs, nous nous sommes focalisée ici sur des entreprises françaises, pour deux raisons : d'une part, pour éviter d'observer des différences qui pourraient être liées aux différences de cultures nationales ou de réglementation nationale, et ainsi mieux isoler d'autres facteurs de contexte ; d'autre part, pour faciliter le recueil des données (l'accès aux lieux de travail des interviewés).

### III.3.b. L'hétérogénéité des cas : critères de différenciation des cas

Le second critère d'échantillonnage théorique consiste à disposer d'une variété équilibrée de situations différentes (Hlady-Rispal, 2002). La variété des situations organisationnelles étudiées a donc été un critère déterminant. De plus, la variété des acteurs interrogés était ici nécessaire pour vérifier que les mécanismes identifiés ne relèvent pas uniquement de particularités individuelles. Il a donc fallu nous reposer sur des profils d'interviewé·e·s variés, aux parcours, intérêts, personnalités et compétences différents. Enfin, la variété de contextes organisationnels s'est avérée nécessaire pour construire un modèle contingent. Au regard de ces caractéristiques à faire varier, nous avons sélectionné deux principaux critères : le profil organisationnel et la maturité de l'ERM.

Premièrement, l'étude de cadrage préalablement réalisée a permis d'identifier des critères d'échantillonnage théorique, en identifiant les dimensions qui semblent a priori jouer un rôle déterminant dans les variations des phénomènes étudiés (Gobo, 2004). Le premier critère de différenciation est le secteur et la nature du cœur d'activité de l'organisation : en effet, certaines activités comportent par nature une forte dimension de risque, ou sont liées à des risques spécifiques, donnant lieu à des pratiques ou des réglementations particulières. Ce premier critère permet de classer les organisations selon quatre profils :

**TABLEAU 13. Premier critère d'échantillonnage : les profils d'organisation selon leur nature d'activité/secteur**

Profil	Caractéristiques
A	Les organisations dont le métier consiste par nature à gérer le risque, et donc ancrées dans une tradition et une régulation fortement axées sur la gestion des risques : il s'agit principalement des organisations des secteurs de la banque ou de l'assurance. Les démarches d'ERM prennent d'ailleurs racine dans les modèles de gestion des risques de ces secteurs (Mikes, 2008) : l'ERM représente donc un prolongement de leurs pratiques et s'articule étroitement avec d'autres cadres de référence, tels que Bâle II/III pour le secteur bancaire, ou Solvency pour le secteur des assurances.
B	Les organisations dont la performance est fortement conditionnée par la maîtrise d'un type de risque particulier (les « High Reliability Organizations », ou HRO). Elles disposent de pratiques et dispositifs de gestion des risques spécialisés sur certaines activités opérationnelles (souvent cœur de métier). Il s'agit par exemple d'organisations des secteurs de l'énergie ou de l'industrie lourde, souvent fortement axées sur le risque opérationnel. Leurs pratiques et dispositifs de gestion des risques peuvent être également encadrés par la réglementation ou façonnés par les « bonnes pratiques » du secteur.
C	Les organisations dont le cœur d'activité industrielle implique une sensibilité aux risques liés à la sécurité. Leurs problématiques sont similaires à celles des HRO, mais l'enjeu en matière de gestion des risques est moins vital et moins soumis à des pressions extérieures. Il s'agit par exemple des entreprises du secteur de l'industrie (automobile, etc.). Elles disposent d'une tradition de gestion des risques moins « ancrée » dans leur ADN, et sont soumises à des pressions réglementaires moindres par rapport aux profils A et B, en matière de gestion des risques. Ces secteurs adoptent de plus en plus l'ERM comme une bonne pratique.
D	Les organisations dont l'activité n'est pas particulièrement, par nature, axée autour de la gestion d'un risque donné. Comme pour le profil C, la gestion des risques est moins fortement imposée et ancrée dans les routines et bonnes pratiques. Il s'agit par exemple du secteur des services ou des administrations publiques. Ces secteurs tendent néanmoins à adopter de plus en plus des démarches d'ERM, sous l'influence d'une tendance générale dans tous les secteurs (Elahi, 2013). L'ERM est considéré comme une bonne pratique, car gage de qualité et de proactivité en matière de maîtrise des risques (Arena et al., 2010). Cette adoption croissante peut être également poussée par les pressions de certaines parties prenantes, comme les ministères de tutelle envers leurs opérateurs publics.



Ainsi, pour éviter d'observer des mécanismes propres à un profil particulier, il nous a semblé nécessaire d'établir un échantillon représentatif de ces profils.

Le second critère de différenciation porte sur la « maturité » de la démarche d'ERM de l'organisation, c'est-à-dire son ancienneté et son degré de déploiement. Nous avons ainsi déterminé deux niveaux de maturité d'ERM :

**TABLEAU 14. Second critère d'échantillonnage : la maturité de la démarche d'ERM de l'organisation**

Degré de maturité	Caractéristiques
<b>Démarche d'ERM récente</b>	L'adoption et le déploiement ont moins de deux ans, et ayant fait l'objet d'un seul cycle de cartographie des risques maximum. Dans ce cas de figure, les dispositifs mobilisés sont souvent en cours de rodage et leur déploiement peut être limité à certaines parties de l'organisation (le siège ou certaines entités pilotes). Les dispositifs sont souvent moins connus et moins ancrés dans les habitudes : leur introduction récente et leur faible visibilité peuvent jouer sur leur légitimité et leur degré d'appropriation.
<b>Démarche d'ERM éprouvée</b>	Le processus de cartographie des risques a fait l'objet d'au moins deux exercices annuels (donc souvent déployées depuis plus de deux ans). Dans ce cas de figure, des plans d'actions ont souvent déjà été définis et mis en œuvre, et la démarche a souvent été déployée à différents échelons de l'organisation (business unit, filiales, etc.)

La variété des cas en termes de maturité d'ERM permet également d'apporter un regard « longitudinal » sur la construction du risque : chaque cas représentant l'état d'une démarche ERM à un moment précis, le fait de comparer des démarches récentes et des démarches plus éprouvées permet d'appréhender la trajectoire de la construction du risque dans le temps, et d'identifier des voies de recherche pour de futures études longitudinales (voir partie Discussion).

*Autres facteurs de contexte.* Il existe bien entendu d'autres facteurs de contexte qui semblent importants. Les facteurs suivants sont ressortis d'un codage émergent des données recueillies dans notre étude de cadrage : les modes de gouvernance, la culture organisationnelle, la volonté du dirigeant, la place de la fonction ERM dans l'organisation, etc. Néanmoins, sélectionner trop de variables de contrôle aurait induit un nombre de cas très important, réduisant la possibilité de recueillir des données qualitatives, coûteuses en temps. Par ailleurs, certaines de ces caractéristiques étaient plus difficiles à identifier a priori, c'est-à-dire avant de réaliser un premier entretien.

**TABLEAU 15. Synthèse des critères d'échantillonnage**

Critère	Similarité (comparabilité)	Différence (généralisation théorique)
<b>Echantillonnage des cas</b>	Organisations dont le siège social est en France Organisations disposant d'une démarche de type ERM Organisations de grande taille	Profil organisationnel (lié au secteur et à la nature de l'activité) Maturité de la démarche d'ERM
<b>Echantillonnage intra-cas</b>	Décideurs d'une fonction stratégique ou cœur de métier Responsable de la gestion des risques (RM) Dispositifs ERM classiques (cartographie, plans d'actions, veille, etc.)	Trois profils d'interviewés différents (voir partie suivante) : risk manager, directeur général, directeur opérationnel (regards sur différentes strates de la construction du risque)

### III.3.c. La pertinence des construits : composition d'un cas

Chaque cas est réalisé via le recueil de plusieurs natures de données (voir chapitre 4). En particulier, chaque cas repose sur un minimum de trois entretiens, chaque entretien étant réalisé avec un profil d'acteur précis. Le profil d'acteur a ainsi constitué notre principal critère d'échantillonnage de la population interviewée dans chaque cas. Premièrement, l'étude de cadrage a révélé des écarts de discours entre les acteurs situés aux différentes strates de la construction du risque. Pour restituer un processus de construction du risque, il nous a semblé nécessaire de confronter a minima un point de vue par strate de construction du risque, à savoir : un·e risk manager (RM), un·e directeur·rice général·e (membre d'une instance décisionnelle stratégique de type comité exécutif) (DG) et un·e directeur·rice opérationnel·le (en direction régionale) (DO).

TABLEAU 16. Critère de sélection des interviewés : complémentarité des points de vue sur chaque « strate » de construction du risque

Strate de la construction du risque	Acteur représentatif de la strate	Apports de sa vision sur notre objet de recherche	Limites de sa vision
<b>Management formalisé des risques (ERM)</b>	Risk Manager (RM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description du processus global d'ERM</li> <li>• Description des dispositifs associés à la construction du risque dans l'ERM</li> <li>• Vision de leur appropriation par les autres acteurs</li> <li>• Description de ses propres pratiques</li> <li>• Vision transverse sur l'organisation (rôle de coordinateur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision limitée des autres strates de construction des risques</li> <li>• Risque de biais lié à la volonté de promouvoir la démarche d'ERM dont il/elle est responsable</li> </ul>
<b>Prise de décision</b>	Directeur·rice général·e (DG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de ses propres pratiques dans le cadre de prises de décision</li> <li>• Interprétation personnelle du risque</li> <li>• Perception et appropriation des dispositifs de l'ERM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance au discours « corporate » (discours promoteur ou généralisateur)</li> <li>• Sa vision n'est pas forcément représentative de l'ensemble des décideurs</li> </ul>
<b>Pratiques quotidiennes</b>	Directeur·rice opérationnel·le (DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de ses propres pratiques dans le cadre du management quotidien</li> <li>• Apport d'un regard complémentaire sur la strate « prise de décision » (étant également décideur, à un niveau plus opérationnel)</li> <li>• Interprétation personnelle du risque</li> <li>• Perception et appropriation des dispositifs de l'ERM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des acteurs plus opérationnels (manager de proximité, collaborateurs opérationnels)</li> <li>• Sa vision n'est pas forcément représentative de l'ensemble des DO</li> <li>• Biais liés à la fonction managériale (n'appréhende pas tous les enjeux du quotidien ou n'en restitue pas tous les aspects durant l'entretien)</li> </ul>

Pour la strate « management des risques formalisés », les RM apportent ainsi une vision plus précise et complète des dispositifs d'ERM ainsi qu'un regard critique et extérieur sur les autres pratiques de construction du risque. Les directeurs et managers intermédiaires complètent cette vision en apportant des informations sur l'appropriation des dispositifs d'ERM, et sur les autres strates de construction du risque.

Pour la strate « prise de décision », nous avons choisi de sélectionner systématiquement un membre de la direction générale (DG) (si possible membre du comité exécutif), afin qu'il puisse exprimer la façon dont les décideurs de l'organisation conçoivent les risques, et illustrer des pratiques de construction du risque en décrivant un exemple de processus de décision.

Enfin, pour la strate « pratiques quotidiennes », nous avons choisi d'interroger un directeur opérationnel (DO). Ce choix peut sembler discutable, puisqu'il existe des acteurs plus ancrés dans la réalité opérationnelle et quotidienne. Par ailleurs, cet acteur est soumis à divers biais dans la restitution des pratiques quotidiennes : il en est en partie éloigné (il ne les expérimente pas toutes directement), et peut volontairement ou involontairement les masquer ou les déformer durant l'entretien. Néanmoins, interviewer un DO présente plusieurs avantages : ils disposent d'une vision d'ensemble des pratiques opérationnelles de leurs équipes. De plus, en tant que managers intermédiaires, ils sont également concernés par la prise de décision et par les dispositifs d'ERM. Ils permettent donc d'avoir une vision complémentaire des autres strates, ce qui n'aurait pas été le cas en interviewant des opérationnels des échelons les plus « bas » dans l'organisation. Ces éléments seront toutefois reconsidérés en discussion, en limites et en voies de recherches futures.

Pour permettre la comparaison inter-cas, nous avons veillé à interviewer le même type d'acteurs d'une organisation à l'autre. Ainsi, nous nous sommes concentrée sur des DG membres de l'équipe de direction générale ou du Comex, dont la responsabilité touche à la stratégie générale ou l'activité cœur de métier de l'organisation. Les profils interviewés ont donc été systématiquement un directeur de la stratégie, un directeur de la production ou de l'organisation. Nous avons donc écarté les directeurs fonctionnels : l'objectif est d'appréhender les pratiques d'un décideur « généraliste », qui n'est pas a priori limité, de par son périmètre, à un seul type de risque (e.g. risques RH, risques financiers). Ce point est essentiel, puisque l'objectif de l'ERM est d'éclairer les décideurs sur l'ensemble des risques de l'organisation : ainsi, bien que les DG interviewés disposent aussi d'un périmètre de compétence délimité et donc de risques pour lesquels ils sont plus particulièrement concernés, il est intéressant de comparer d'un cas à

l'autre les variations dans l'étendue de l'attention que ces décideurs portent aux divers risques de l'organisation.

Etudier des directeurs d'autres fonctions aurait été également intéressant (e.g. directeur financier, directeur RH, etc.). Toutefois, cela aurait nécessité d'élargir le panel d'interviewés et donc de réduire le nombre de cas, limitant ainsi la possibilité de comparer divers contextes organisationnels.

De même pour les DO, nous nous sommes focalisée sur des directeurs régionaux, afin d'assurer une cohérence du niveau hiérarchique étudié d'un cas à l'autre. Pour renforcer la validité interne de nos données, nous avons veillé à sélectionner un manager intermédiaire appartenant à l'entité du DG interviewé. Par exemple, si nous interrogeons le DG d'une filiale ou d'une direction, nous sélectionnons alors un DO de la même filiale ou de la même direction. Le caractère relativement ciblé des profils à interviewer, et le niveau hiérarchique visé (en particulier le niveau DG) a constitué un véritable défi dans le recueil de nos données, et a nécessité un protocole de prise de contact méticuleux : nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 4.

#### **III.3.d. La saturation théorique : échantillon de cas retenus**

L'application de l'ensemble de ces critères d'échantillonnage a conduit à la sélection de 12 cas. La sélection de ces cas s'est faite progressivement, au travers de plusieurs vagues de prise de contact. Nous attendions ainsi parfois de voir l'aboutissement de certains cas avant de lancer la prise de contact pour les cas suivants, car la structure de l'échantillon en cours conditionnait le type d'organisations à contacter pour les cas suivants. Par ailleurs, certains cas ayant débuté ont finalement échoué, lorsqu'il n'a pas été possible de conduire l'ensemble des entretiens avec les profils ciblés. Ces cas avortés ont nécessité des relances de vagues de contact, jusqu'à obtenir un échantillon satisfaisant.

TABLEAU 17. Composition de l'échantillon de l'étude multi-cas

Cas	Profil	Secteur d'activité	Taille (effectifs)	Démarche ERM	Type de cas
BigBank	A	Banque	<100.000	Eprouvée	Classique
Banko	A	Banque	<150.000	Récente	Classique
Industrilus	B	Industrie lourde / énergie	<100.000	Récente	Classique
Industry	B	Industrie lourde / énergie	<150.000	Eprouvée	À panel élargi (7 entretiens)
Indugiga	B	Industrie Lourde / énergie	<150.000	Eprouvée	Classique
Ingénolux	C	Télécom	<50.000	Récente	Classique
Pharmatrix	C	Industrie pharmaceutique	<50.000	Récente	Classique
Spidity	C	Automobile et transport	<200.000	Eprouvée	Classique
MobiliT	C	Automobile et transport	<100.000	Eprouvée	Classique
Servicéo	D	Services	<200.000	Eprouvée	À panel élargi (7 entretiens)
Admitop	D	Services	<50.000	Eprouvée	Avec observation antérieure (décisions)
EnvirOrg	D	Services	<50.000	Récente	Avec observation antérieure (ERM)

La saturation des données a été considérée comme atteinte au terme du 12<sup>e</sup> cas : le recueil de données s'est arrêté lorsque tous les cas de figure de notre échantillon ont été couverts et lorsque nous avons senti, dans les derniers cas réalisés, que nous ne trouvions plus de « surprise » importante ou de pratiques particulièrement différentes par rapport aux cas déjà étudiés. Cet échantillon de 12 cas apporte une variété qui permet d'expliquer les pratiques observées, en recherchant les explications dans les similarités et les différences identifiées (Glaser & Strauss, 1967). Elle apporte une richesse empirique par rapport aux connaissances sur l'ERM, dont les études se sont principalement portées sur les secteurs de la banque-assurance, et dont on connaît peu de chose sur les variations d'un contexte organisationnel à l'autre (Mike & Kaplan, 2014). Cette variété répond à notre objectif de généralisation analytique des résultats (Yin, 1994), comme explicité plus haut.

Ce design a été possible pour deux raisons. Premièrement, nos observations antérieures à la thèse ont permis de disposer d'une connaissance fine du phénomène étudié dans son contexte, en appréhendant la mise en place d'une démarche d'ERM. Ces connaissances ont permis de limiter les biais qui seront indiqués ci-après. Deuxièmement, la réalisation d'une étude de cadrage a conduit à délimiter plus clairement les contours de notre objet de recherche ainsi que les dimensions à analyser : nous avons pu ainsi structurer les entretiens par un guide d'entretien semi-

directif centré (voir Chapitre 4). Ainsi, lorsque le périmètre de l'objet de recherche est relativement bordé et ses dimensions prédéterminées (Eisenhardt, 1989), il est possible d'envisager un nombre restreint d'entretiens pour l'appréhender (e.g. Dean & Sharfman, 1996; Gour, 2015; Harris & Sutton, 1986; Torset, 2003). Les données recueillies dans chaque cas, malgré le nombre limité d'entretiens, sont donc très concentrées. La préparation d'un guide d'entretien semi-structuré et son test sur une quinzaine d'entretiens préalables a considérablement augmenté notre capacité à balayer l'ensemble des thèmes de manière développée pour chaque entretien. Nous avons pu ainsi délimiter les thèmes à aborder tout en laissant la possibilité de voir émerger de nouveaux thèmes (Miles & Huberman, 2005).

**Trois types de cas.** Les cas comportant trois entretiens, tels que présentés précédemment, sont considérés comme des cas « classiques ». Au-delà de ces cas classiques, quatre cas (soit un tiers de l'échantillon) ont fait l'objet d'un approfondissement : ils reposent sur un recueil de données plus large (nombre d'entretiens plus important ou observation antérieure), visant à répondre à des questions qu'un cas à 3 entretiens ne permettrait pas de traiter. L'accès limité aux données reste la principale limite de la structure de nos cas : nous ne disposons que d'une vision partielle du contexte, pouvant limiter la compréhension fine des mécanismes observés (Boudon, 2013).

Ainsi, deux cas ont été complétés par nos observations et données recueillies dans le cadre de nos expériences professionnelles à l'intérieur de ces organisations (« cas avec observations antérieures »). Ces données sont considérées comme secondaires, car reconstituées a posteriori d'une période hors-recherche : elles n'ont pas été recueillies avec un protocole scientifique particulier, elles disposent donc de biais et de limites trop importantes pour être considérées comme des données primaires. Par ailleurs, la répartition des cas avec observation n'est pas rationnelle, mais opportuniste : les deux cas avec observation font partie du même profil organisationnel. Enfin, les observations ne portent pas sur les mêmes aspects (pour l'un, il s'agit de l'ERM, et pour l'autre des pratiques de prise de décision et quotidiennes). Ces données ont toutefois permis de discuter l'existence de pratiques plus informelles, et l'existence éventuelle de mécanismes attentionnels nécessitant de l'observation pour être mis en évidence.

D'autre part, deux cas ont fait l'objet d'un nombre d'entretiens plus important (7 au lieu de 3), en interrogeant un panel plus large de décideurs et de risk managers (« cas à panel élargi »). Dans ces cas, plusieurs DG, DO ou RM ont été interviewé·e·s, afin de discuter le degré de similarité de leurs propos dans la façon de décrire les dispositifs d'ERM et leurs pratiques. Ces cas permettent de discuter l'existence éventuelle d'autres facteurs que ceux identifiés dans les entretiens à 3 cas.

### III.4. Déroulé de la recherche

Cette recherche a débuté en octobre 2013, suite à l'obtention d'un contrat doctoral à l'Ecole Doctorale de l'Université Paris-Dauphine. Les premiers mois de thèse ont été consacrés à explorer la littérature sur le risque et la prise de décision, ainsi que sur les outils de gestion. Un premier cadre d'analyse a été proposé, et décliné en guide d'entretien. En parallèle, une revue documentaire sur la gestion des risques, en particulier l'ERM, a été réalisée.

À partir du premier trimestre 2014, nous avons alors débuté une première vague d'entretiens visant à confronter notre cadre théorique et spécifier nos questions de recherche. Au second trimestre 2014, une première présentation en atelier doctoral de notre laboratoire pose les premiers constats : notre sujet touche une multitude de littératures et nécessite d'être spécifié. Par ailleurs, les questionnements soulevés semblent nécessiter à la fois des données riches et une diversité de terrains : notre design se spécifie alors, et une étude multi-cas est envisagée. Les trimestres 3 et 4 2014 sont alors consacrés à retravailler le cadre théorique en analysant de plus près les données recueillies dans la première vague d'entretiens : nous remarquons alors la prédominance de la problématique d'attention. Nous constatons également que la notion d'« outil » est trop restrictive pour aborder les pratiques réelles.

Le premier trimestre 2015 est ainsi consacré à l'exploration de la littérature sur l'attention et à l'élaboration d'un nouveau cadre d'analyse. Nous précisons alors notre design de recherche, choisissant une étude multi-cas pour permettre des comparaisons dans les pratiques sur les trois strates de construction du risque. Le recadrage théorique et le design de recherche sont présentés en atelier doctoral au second trimestre 2015. Nous participons également à la formation du CEFAG dispensée par la FNEGE, durant laquelle nous confrontons notre projet de recherche et en affinons le design général. Ainsi, la fin 2015 a consisté à mettre en œuvre notre design (échantillonnage des cas, élaboration des guides d'entretien, et vagues de prise de contact).

Le recueil et l'analyse des données se sont opérés au fil de l'eau et se sont poursuivis jusqu'au troisième trimestre 2016. En parallèle, nous avons effectué un visiting à la London School of Economics, sous l'égide du Pr. Mike Power, dont nous mobilisons les travaux dans notre thèse. Ce visiting a été l'occasion de confronter nos premiers résultats et de clarifier le positionnement théorique de notre recherche. Le troisième trimestre 2016 s'est clôturé par une présentation de l'avancement de thèse en atelier doctoral, en axant sur la nature des résultats émergeant de nos analyses en cours. L'année 2016 s'est donc conclue sur la stabilisation de l'ensemble de notre design : le positionnement théorique, la méthodologie et la structure des résultats ont été clarifiés.

Enfin, les travaux de thèse ont également été ponctués par la présentation de papiers en conférences (notamment l'AIMS, EGOS, SMS), et d'un article publié dans la Revue Française de Gestion en 2016.

Enfin, le premier semestre de l'année 2017 a été marqué par la finalisation de la thèse, avec la réalisation d'une pré-soutenance en juin. Au-delà de la rédaction du document, cette dernière étape a consisté à affiner progressivement l'articulation de l'ensemble de la thèse (articulation conceptuelle, analyses, résultats clés, etc.), pour clarifier son fil rouge.

TABLEAU 18. Synthèse du design général de la recherche

DESIGN GENERAL DE LA RECHERCHE		
<b>Problématique et questions de recherche</b>	Pourquoi les organisations sont-elles attentives à certains risques et pas à d'autres ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• (QR1) Que signifie le risque « construit » par les organisations ?</li> <li>• (QR2) Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ?</li> <li>• (QR3) Dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer délibérément l'attention au risque ?</li> </ul>	
<b>Stratégie de construction de connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception du réel : réalité externe et interne aux individus accessible de manière partielle au travers de modèles perfectibles et évolutifs (open-positiviste)</li> <li>• Visée scientifique : construction d'une théorie explicative</li> <li>• Logique de construction des connaissances : approche qualitative et abductive</li> </ul>	
<b>Démarche mobilisée</b>	<b>Etude de cadrage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs : spécifier le périmètre de la recherche et le protocole d'étude de cas</li> <li>• Données : 15 entretiens tous azimuts, observation et analyse documentaire</li> </ul>	<b>Etude de cas multiples</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs : affiner les dimensions de notre objet de recherche et notre compréhension de son fonctionnement pour élaborer un modèle</li> <li>• Données : 12 cas dans des grandes organisations françaises sur divers secteurs (minimum 3 entretiens : risk manager, directeur·rice générale, directeur·rice opérationnel·le, recueil documentaire et si possible observation des dispositifs d'ERM)</li> </ul>
<b>Nature des connaissances à produire</b>	Dimensions générales de la construction de l'attention aux risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description des dimensions du risque dans les discours et proposition d'une définition du risque (QR1)</li> <li>• Taxonomie des formes de construction du risque et de ses pratiques associées, et modélisation des mécanismes attentionnels sous-jacents (QR2)</li> <li>• Description et explication des effets « inattendus » du risque sur l'attention, et identification de facteurs de contexte (QR3)</li> </ul>



-

# CHAPITRE 4. METHODES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES

-

Ce chapitre est dédié à la présentation détaillée de notre méthodologie de recherche. En particulier, il vise à :

- Opérationnaliser les dimensions de notre cadre conceptuel, c'est-à-dire traduire les concepts théoriques en grille de lecture pour appréhender les données empiriques ;
- Exposer et justifier les choix en matière de recueil et d'analyse des données ;
- Expliciter les critères de validité de cette recherche.

L'opérationnalisation de nos concepts clés (risque, attention, pratiques et structures) s'appuie à la fois sur les acquis de la littérature et sur nos observations empiriques (I). Pour appréhender ces concepts sur le terrain, le recueil des données s'est principalement appuyé sur des entretiens semi-directifs centrés, complétés par des données secondaires, telles que de la documentation et l'observation de certains dispositifs de gestion de risques (II). Ces données ont été analysées de plusieurs manières, selon chaque question de recherche (III). Enfin, ces modalités méthodologiques répondent à des critères de validité interne et externe, que nous discutons (IV).

---

## STRUCTURE DU CHAPITRE

### I. Opérationnalisation des concepts

- I.1. Opérationnalisation du concept de risque
- I.2. Opérationnalisation du concept d'attention
- I.3. Opérationnalisation du concept de structure

### II. Recueil des données

- II.1. La prise de contact avec le terrain
- II.2. Le recueil de données primaires : réalisation d'entretiens semi-directifs centrés
- II.3. Le recueil de données secondaires

### III. Analyse des données

- III.1. L'élaboration du protocole d'analyse
- III.2. Modalités d'analyse pour chaque question de recherche

### IV. Critères de validité de la recherche

- IV.1. Validité interne
- IV.2. Validité externe

## I. Opérationnalisation des concepts

L'opérationnalisation vise à s'assurer que les éléments recueillis empiriquement reflètent bien les concepts théoriques que l'on cherche à appréhender (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999). Ainsi, il s'agit pour le chercheur d'un exercice de définition et de traduction des concepts centraux de sa recherche, afin de les rendre mesurables ou qualifiables empiriquement. L'opérationnalisation de nos concepts a constitué une étape cruciale, puisque la littérature existante ne permettait pas a priori d'en établir une mesure claire. Nous avons ainsi défini une opérationnalisation personnelle de nos concepts, en proposant nos propres dimensions et indicateurs pour les appréhender. Nous spécifions l'opérationnalisation du risque (I.1), de l'attention (I.2) et des structures (I.3).

### I.1. Opérationnalisation du concept de risque

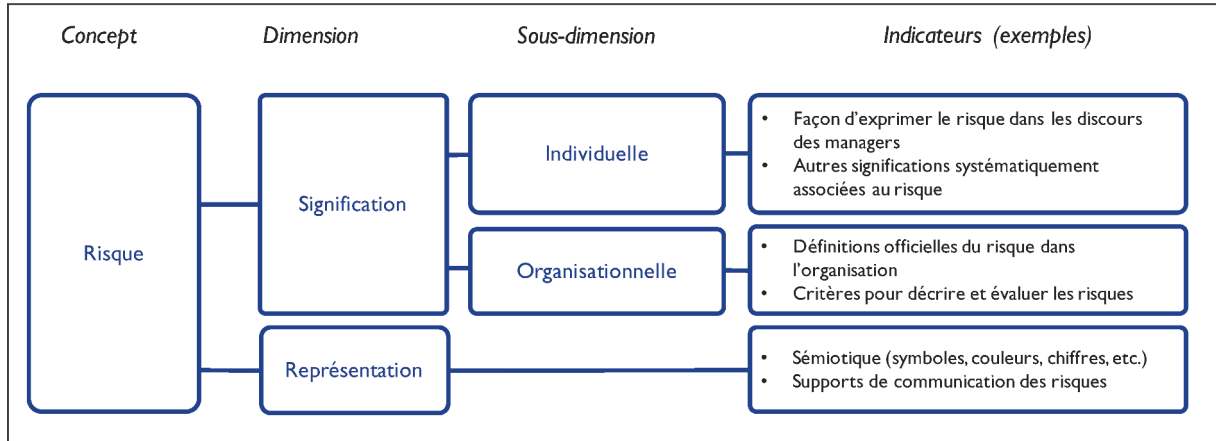
Le panorama de la littérature sur le risque révèle la façon éclatée dont le concept est traité dans la littérature (Taylor-Gooby, 2006) : chaque approche théorique met en lumière l'une de ses facettes. Nous avons alors proposé de clarifier la définition du risque en examinant la signification que les acteurs lui confèrent lorsqu'ils ou elles l'utilisent dans les discours. L'opérationnalisation du risque constitue ainsi un des résultats de notre thèse.

Durant le recueil de données, nous avons laissé les interviewé·e·s s'exprimer sur les sujets de leur choix, sans donner de définition préalable du risque. Une seule indication directive utilisée (dans les courriers de prise de contact et au début des entretiens) : parler de la manière dont ils appréhendent les risques dans le cadre de leur fonction. Si ce point de départ peut aussi biaiser les réponses (cf. II.2.b), il vise ainsi à faire parler du risque dans l'organisation (et non dans la vie privée par exemple).

Ensuite, pour analyser le risque, nous nous sommes appuyée sur les discours et sur la documentation recueillie. D'une part, nous avons examiné la *signification du risque*, c'est-à-dire comment les acteurs ou les documents expriment le risque, ou ce que le mot risque désigne quand il est employé. Nous avons donc relevé des définitions formelles (ex : dans les documents) ou informelles (ex : définitions données à titre personnel par les interviewé·e·s), explicites (ex : un·e interviewé·e donne explicitement sa définition du risque), ou implicites (ex : en associant systématiquement le risque à d'autres concepts). D'autre part, nous avons examiné la *représentation du risque*, c'est-à-dire la sémiotique (vocabulaire, symboles, supports de communication, chiffres, graphiques, etc.).

Le schéma ci-dessous résume notre démarche d'opérationnalisation du risque. Cette schématisation est empruntée à Cusin (2008). Nous précisons les indicateurs utilisés pour « traquer » les dimensions dans nos données :

FIGURE 11. Opérationnalisation du concept de risque



En particulier, la signification du risque fera l'objet des résultats du chapitre 5.

## 1.2. Opérationnalisation du concept d'attention (mécanismes et pratiques)

L'analyse de la littérature sur l'attention (chapitre 2) a mis en évidence les multiples manières de conceptualiser l'attention, soit comme un état (temps et efforts cognitifs alloués à un objet), soit comme un processus (mécanismes générant la focalisation du temps et de l'effort cognitif) (Théron, 2015). Nous avons alors synthétisé ces éléments en considérant que l'attention est un ensemble de mécanismes (sélection, engagement, distribution), par lesquels les ressources d'une organisation sont allouées envers un nombre limité d'objets. Ces ressources peuvent être de différentes natures :

- *Les ressources peuvent être des comportements des acteurs* : il s'agit du temps et des efforts que des acteurs dans l'organisation allouent à des objets d'attention. Il est possible d'évaluer ces ressources lorsque les interviewé·e·s décrivent leurs propres activités quotidiennes et les réflexions accordées à certains sujets<sup>17</sup>. On examine pour cela les sujets abordés durant les discussions, les réunions, etc. Il est possible d'évaluer ces ressources lorsque les interviewé·e·s racontent le déroulement d'une réunion, ou

<sup>17</sup> Pour rappel, on ne s'intéresse pas ici à l'attention aux niveaux neurocognitifs : nous ne cherchons pas à retracer les sujets d'attention auxquels vers lesquels les personnes allouent leurs pensées ou leurs actions au quotidien.

indiquent qu'un sujet a été abordé dans un échange. Le contenu de ces échanges permet alors d'appréhender la profondeur avec laquelle l'objet d'attention a été considéré (ex : abordé de manière anecdotique ou débattu durant plusieurs heures).

- *Les ressources peuvent être des moyens organisationnels (tangibles ou intangibles) : il s'agit de ressources financières, matérielles ou humaines allouées au risque, des sujets abordés dans les communications officielles (discours des dirigeants, documents diffusés dans l'organisation, etc.), ou encore des dispositifs explicitement dédiés à la gestion des risques (outils de pilotage des risques, etc.).*

Ici, nous cherchons plus particulièrement à repérer les mécanismes d'attention : cela veut dire que nous ne cherchons pas à décrire l'état de ces ressources à un instant T, mais la manière dont elles sont allouées. Un « mécanisme » correspond ainsi à une façon particulière d'allouer ces ressources : d'après notre analyse de la littérature, on distingue trois mécanismes (attention sélective, attention engagée, attention distribuée).

Pour décrire un mécanisme d'attention, nous avons donc considéré qu'il fallait pouvoir relier trois éléments : une pratique (c'est-à-dire une action, un comportement dans une situation donnée), des ressources (telles que décrites ci-dessus), et des objets d'attention (choses ou sujets vers lesquelles sont orientées les ressources, au travers des pratiques).

Durant le recueil de données, nous avons fait émerger ces mécanismes en laissant les interviewé·e·s décrire leurs activités dans trois types contextes (qui correspondent aux trois strates de construction du risque : gestion des risques formalisée, l'ERM, prise de décision, quotidien). S'il peut être difficile d'établir avec certitude un lien de causalité entre une pratique donnée et l'allocation d'attention (beaucoup de facteurs peuvent entrer en compte), nous nous intéressons ici aux raisons évoquées par les acteurs, c'est-à-dire la façon dont ils justifient leur attention au risque. Pour établir des liens de causalité entre les pratiques décrites, et l'allocation de ressources associée, nous avons donc utilisé des questions de relance de type « qu'est-ce qui vous a amené·e à parler de ce sujet ? » ; « pourquoi avoir mis en place un plan d'actions sur ce risque ? » etc.<sup>18</sup>

Dans l'analyse des données, nous avons donc retracé l'attention par rapport à un objet donné (le risque dont on suit la construction). Prenons l'exemple d'un manager qui, en lisant la presse quotidienne, repère un comportement inhabituel chez un concurrent et décide de partager

---

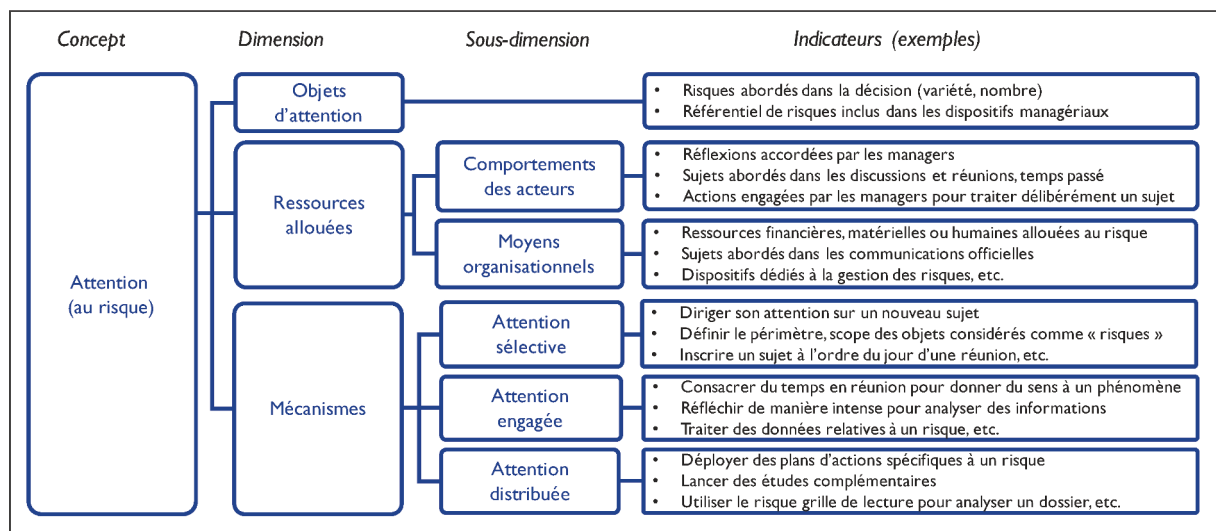
<sup>18</sup> Le protocole d'entretien est décrit dans la partie II.2.b.

l'information. Nous interprétons donc que cette situation est caractérisée par un « mécanisme d'attention sélective » : l'objet d'attention, le comportement inhabituel du concurrent, entre ainsi dans le champ d'attention de l'organisation. Ce mécanisme est sous-tendu par une pratique (le fait que le manager lise quotidiennement la presse pour s'informer des évolutions de l'environnement).

Considérons à présent que cet objet d'attention, le comportement inhabituel du concurrent, soit remonté et discuté pendant une heure en comité de direction : nous interprétons qu'il s'agit d'un « mécanisme d'attention engagée », car l'organisation engage une ressource (ici comportementale et verbale) spécifiquement pour interpréter l'objet d'attention (Ocasio, 2011 ; Rerup, 2009 ; Weick & Sutcliffe, 2006). Ce mécanisme est sous-tendu par une pratique (le fait d'interagir et de débattre, dans une réunion formelle, pour interpréter le risque).

Enfin, imaginons que ce comportement inhabituel du concurrent soit officiellement reconnu comme un risque (nommé et formalisé en tant que tel), et qu'il engendre le lancement d'études de marché pour mettre en place une stratégie de réponse : nous interprétons qu'il s'agit d'un « mécanisme d'attention distribuée », car l'organisation redistribue ses ressources dans des directions définies par l'objet d'attention. Ce mécanisme est sous-tendu par une pratique (le fait de lancer un benchmark et une stratégie de réponse). Le schéma ci-dessous résume notre démarche d'opérationnalisation de l'attention :

FIGURE 12. Opérationnalisation du concept d'attention



### I.3. Opérationnalisation du concept de structures

Enfin, l'analyse de la littérature a mis en évidence le rôle des structures organisationnelles, à la fois dans la construction du risque et sur l'attention : elles font donc partie des dimensions de notre cadre conceptuel. Nous proposons ici d'en rappeler la définition et de préciser la manière dont nous opérationnalisons cette dimension.

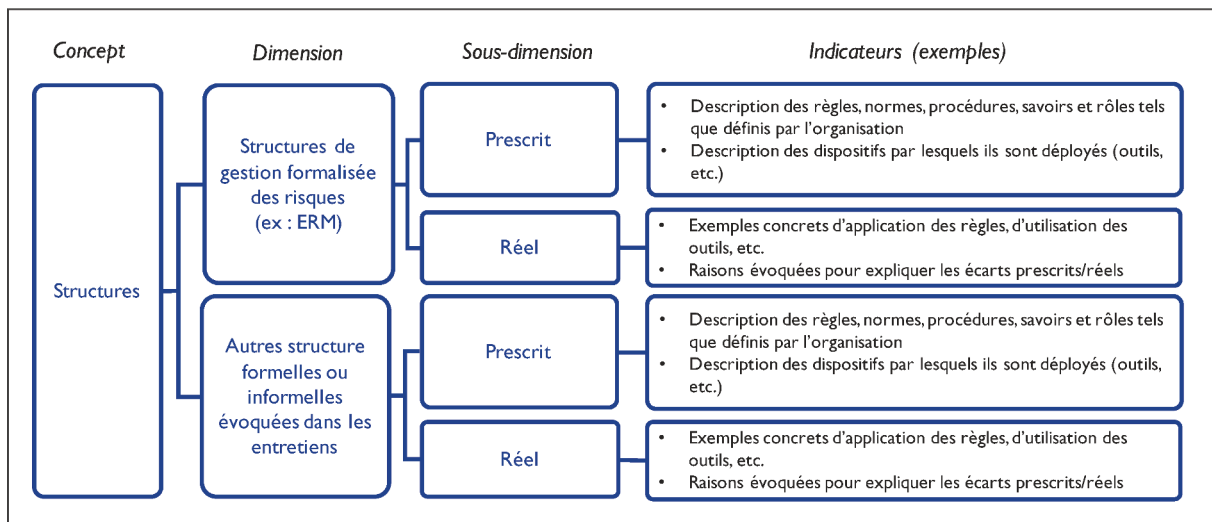
Dans le chapitre 2, nous avons défini les **structures** organisationnelles comme des agencements destinés à réguler les activités et les comportements dans l'organisation (Ocasio, 1997 ; March & Simon, 1958) : il s'agit des règles, objectifs, normes, procédures, savoirs et rôles, qui structurent l'allocation des ressources attentionnelles. Nous avons précisé que ces structures pouvaient être formelles (et exister par exemple de façon tangible dans des outils ou autres dispositifs managériaux), ou être informelles (des valeurs socialement partagées, des savoirs tacites, etc.). Cette définition étant relativement large, elle conduit à une difficulté à délimiter clairement ce que nous allons examiner dans nos données : il est évident qu'il nous est impossible, au vu de notre design, d'appréhender ces structures de façon très exhaustive.

Pour délimiter le périmètre de ces structures dans notre recueil de données, nous nous sommes focalisée en priorité sur un type de structure particulier, que sont les dispositifs formalisés de gestion des risques (en particulier l'ERM) : notre guide d'entretien inclut des thèmes comprenant le type de démarches, d'outils, de règles, normes, savoirs et rôles mis en œuvre dans le cadre de l'ERM. En revanche, nous avons laissé nos interviewé·e·s s'exprimer sur d'autres types de structures, lorsque ces dernier·e·s les mentionnaient spontanément. En particulier, lorsque nous relançons les répondant·e·s pour savoir pourquoi ils prêtaient attention à tel ou tel risque, ces derniers répondaient souvent en indiquant l'existence de règles, savoirs, rôles ou dispositifs hors-ERM. Tous ces éléments ont alors été intégrés à l'analyse des données.

Néanmoins, comme souligné à plusieurs reprises dans cette thèse, cette démarche présente un biais : nos résultats risquent de mettre davantage en avant le rôle des structures de type ERM, au détriment d'autres structures plus informelles. Cela ne signifiera pas que ces dernières sont moins importantes dans la construction du risque. Nous proposons ainsi de « défricher » notre objet de recherche en nous concentrant sur un type de structure plus facile à observer (l'ERM est visible, formalisé), tout en prenant soin d'examiner au mieux, dans nos données, le rôle d'autres structures. Ce choix a des implications sur le caractère généralisable de notre recherche, qui seront abordées dans la partie discussion.

Enfin, pour appréhender ces structures, nous avons distingué leur caractère prescrit et leur caractère « réel ». En effet, la littérature sur le risque met en évidence l'existence de déviations dans la façon dont les acteurs appréhendent le risque au quotidien, ce malgré l'existence de structures sensées les guider (Vaughan, 1999 ; Jordan et al., 2013). Par ailleurs, la littérature sur le risque montre également que les structures, même déployées telles que prescrites, peuvent conduire à des effets « inattendus » : elles peuvent s'avérer limitées pour détecter les risques, se montrer rigides face aux évolutions de l'environnement, être incomplètes, etc. Ainsi, afin de répondre à notre troisième question de recherche (« dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer délibérément l'attention au risque ? »), il nous a semblé nécessaire de distinguer les données reflétant les structures telles qu'elles sont définies, et les structures telles qu'elles sont mises en pratique. Dans nos entretiens, cela s'est traduit par le fait de demander systématiquement aux interviewé·e·s d'illustrer la façon dont ils/elles percevaient et appliquaient les règles, ou utilisaient les outils, ou endossaient leurs rôles vis-à-vis du risque, avec des exemples concrets. Dans l'analyse, cela s'est traduit par le fait d'identifier de potentiels écarts entre le prescrit et le réel.

FIGURE 13. Opérationnalisation du concept d'attention



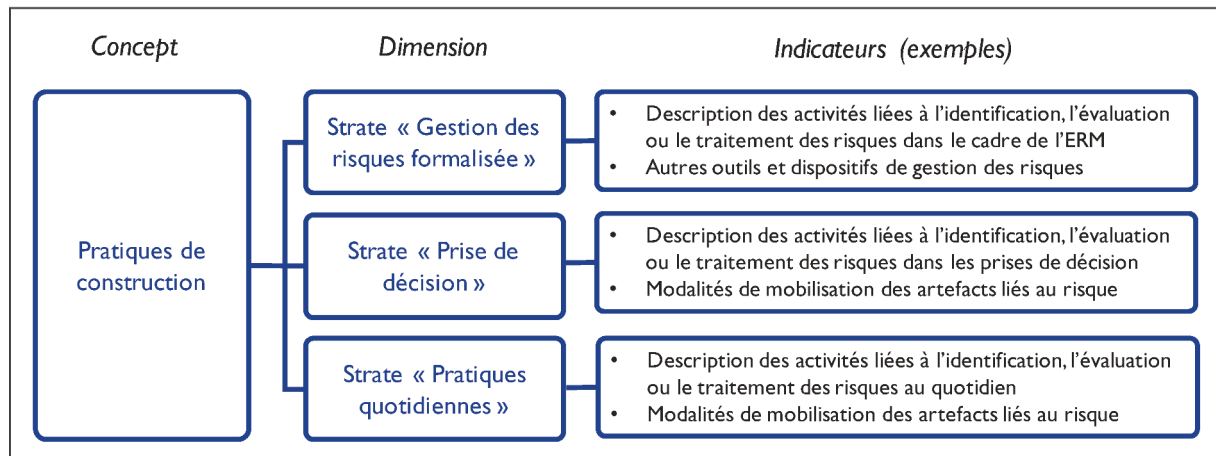
#### I.4. Opérationnalisation du concept de pratiques

Enfin, la dernière dimension de notre modèle concerne les pratiques par lesquelles s'opère la construction du risque. Au terme de notre revue de littérature, nous avons retenu la définition suivante : la nature des activités et des comportements des acteurs, dans des contextes particuliers, au travers desquels les risques reçoivent de l'attention. La description de ces activités et comportement est la clé de voûte de notre analyse : c'est à partir de cette description concrète que nous allons pouvoir fonder notre analyse des mécanismes attentionnels à l'œuvre dans la construction du risque. Comme expliqué dans le chapitre 1, la construction du risque peut

concerner une multitude de pratiques plus ou moins évidentes à identifier, car il s'agit d'un processus continu et infusé dans l'organisation. Pour guider notre étude, nous avons donc suggéré de simplifier la réalité, et de considérer que l'organisation construit ses risques au travers de trois « strates » différentes : la gestion formalisée des risques, prises de décision, activités quotidiennes : ces strates sont des façons simplifiées de découper l'organisation pour y observer la construction du risque. Nous examinons donc les pratiques à chacune de ces strates.

Pour aborder les pratiques de la strate « management formel des risques », nous avons demandé aux interviewé·e·s de décrire les modalités d'évaluations, cotations des risques, de formalisation des cartographies de risques, des plans d'actions, etc. Pour capturer les pratiques de la strate « prises de décision », nous demandons aux interviewé·e·s de décrire au moins un processus de décision récent, en précisant les différentes étapes et activités associées. Nous nous intéressons ici à un type de décision plutôt formalisé, dont l'enjeu pour l'organisation est important, et impliquant potentiellement plusieurs acteurs de l'organisation<sup>19</sup>. Enfin, la strate « pratiques quotidiennes » est celle que nous avons appréhendé le moins exhaustivement, compte-tenu de notre design. Nous avons demandé aux acteurs de décrire les principales activités liées à la gestion des risques du quotidien, et de raconter un risque qui est venu à l'esprit de l'acteur dernièrement.

FIGURE 14. Opérationnalisation du concept d'attention



<sup>19</sup> Nous avons retenu la définition suivante : « un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques débutant par l'identification d'un stimulus pour l'action et terminant par un engagement spécifique dans une action » (Mintzberg et al., 1976, p.246).



## II. Recueil des données

Dans cette partie, nous exposons les modalités de prise de contact avec le terrain (II.1), avant de décrire les méthodes de recueil des données primaires (II.2) et secondaires (II.3).

### II.1. La prise de contact avec le terrain

Plusieurs difficultés se sont présentées, auxquelles nous avons répondu par diverses tactiques d'accès au terrain (II.1.a). La prise de contact a ainsi nécessité un protocole précis, afin d'assurer la robustesse du recueil des données (II.1.b).

#### II.1.a. Enjeux et difficultés de l'accès au terrain

En premier lieu, l'échantillonnage de l'étude multi-cas reposant sur des critères précis, la population qui en résulte est indépendante au chercheur, rendant difficile le choix des cas par opportunisme. En conséquence, à l'exception des deux cas dans lesquels nous étions intervenue antérieurement à la thèse, nous n'avions aucun point d'entrée dans les organisations ciblées. Il nous a fallu « entrer » dans chaque terrain en partant de zéro, et renouveler cette opération autant de fois que nécessaire jusqu'à saturation théorique des données. Or, chaque nouveau cas implique un « coût d'entrée » : il faut d'abord identifier l'organisation, s'assurer que sa démarche de gestion des risques corresponde à l'ERM tel que défini dans nos critères et qu'elle réponde à nos objectifs de critères variés (i.e. profil organisationnel et maturité des dispositifs d'ERM). Puis, il s'agit de se renseigner sur le contexte de l'organisation, afin de rédiger une « accroche » personnalisée et cohérente. Ensuite, il convient d'identifier les profils à interviewer, dont la population est relativement restreinte compte-tenu de nos critères (risk managers, directeur·rice·s « métier » et de la même entité). Trouver leurs coordonnées (nom, prénom, adresse email) n'est pas toujours chose aisée, en particulier pour les directeur·rice·s en région, dont les noms apparaissent peu souvent dans les organigrammes officiellement communiqués par l'entreprise. Enfin, le chercheur doit également gagner la confiance de chaque terrain, en convainquant de l'intérêt de sa recherche.

En second lieu, assurer un échantillon de cas homogène requiert un « jonglage » complexe entre les cas. Par exemple, il aurait été risqué de contacter 20 entreprises simultanément : si les réponses positives obtenues étaient provenues majoritairement d'organisations de profil « A », ou d'organisations au profil d'ERM mature, la composition de notre échantillon aurait été déséquilibrée. Il nous a donc fallu contacter les organisations de manière progressive, vague par vague, pour adapter les prises de contact de manière à conserver l'équilibre de notre échantillon.

En troisième lieu, la population de nos cas reposant en majorité sur des hauts cadres dirigeants (les risk managers –« RM »-, et les profils « DG », membres du comité de direction générale ou du comité exécutif), l'accès peut s'avérer difficile compte-tenu de leur agenda particulièrement chargé. En particulier, nous avons noté le taux de réponse très faible des profils DG par rapport aux profils RM durant notre phase de cadrage. De plus, le contact des DG au travers d'un « mentoring » par les RM n'a pas été possible, ce qui est assez révélateur de la relation parfois distante entre les RM et les DG. Quelques réflexions personnelles quant à l'interprétation de ces réponses sont présentées dans l'encadré suivant. Finalement, nous nous sommes accommodée de cet « échec », car cela nous a permis de limiter les biais dans l'échantillonnage des entretiens. En effet, l'échantillonnage « boule de neige » (s'appuyant sur les recommandations des répondant·e·s pour générer d'autres entretiens) génère des biais de sélectivité (Erickson, 1979) : le ou la risk manager pourrait nous diriger vers des individus en fonction de critères affinitaires, ou vers des directeur·rice·s représentant des « bons élèves » en termes de management des risques. Nous avons ainsi pu contacter les profils RM selon nos propres critères, en choisissant soit des directeur·rice·s de la stratégie, soit des directeur·rice·s des opérations.

**ENCADRE I. De la difficulté de l'échantillonnage « boule de neige » : quelques interprétations**

Au terme de l'entretien avec le RM, nous demandions s'il était possible de nous mettre en contact avec des profils DG : les réponses obtenues étaient souvent mitigées. Les deux principales raisons évoquées étaient a) le fait que les RM n'avaient pas le « poids » pour pousser notre demande auprès de ces niveaux hiérarchiques ou b) leur conviction que les DG étaient trop occupés pour pouvoir répondre à notre sollicitation.

Nous nous sommes interrogée sur les raisons de ces réactions. Quelques suppositions sont évoquées ici. Premièrement, il est possible que les refus de relayer notre demande soient liés à une réception mitigée de notre entretien avec le RM (notre posture, notre façon d'aborder le sujet, etc.), qui ne souhaiterait pas « assumer » notre parrainage auprès de ses collègues. Deuxièmement, il est possible que les RM aient leur propre perception des priorités et des disponibilités des directeur·rice·s. Cette perception peut être due à leurs observations ou convictions, ou au fait, comme cela a été évoqué dans de nombreux entretiens, que les RM eux-mêmes ont des difficultés à obtenir du temps de la part des directeur·rice·s. Ces réactions peuvent donc être révélatrices de certaines limites des dispositifs d'ERM sur l'attention des directeur·rice·s : elles seront discutées dans les résultats.

Une autre raison possible est que les risk managers peuvent être frileux envers la vision des directeur·rice·s de leur propre fonction : « *J'espère qu'on ne vous dira pas trop de choses en contradiction avec ce que j'ai dit [rires]* ». En effet, la fonction d'ERM n'est pas toujours perçue du meilleur œil dans l'organisation (nous y reviendrons dans les résultats), comme en témoigne un RM, en dévoilant les résultats d'une enquête d'opinion sur la fonction ERM dans son entreprise : « *C'était en gros : vous êtes des irritants, la gestion des risques, c'est vachement bien, mais ça sert à rien, c'est un exercice imposé, scolaire* » (RM, Indugiga).

D'ailleurs, lorsque nous demandions de possibles contacts, certains propos étaient repris pour être nuancés : « *mais en ce sens-là d'ailleurs, ne tirez pas de mes paroles le fait que la maison serait, quand je dis qu'il y a de l'infusion, je prétends pas que ça aille... que les ramifications aillent tout en bas, soit permanentes etc., je pense même que non !* » (RM, Admitop). Ces points feront l'objet de développements spécifiques dans les résultats.

D'autre part, nous avons constaté que les DG recevant de nombreux emails chaque jour, le nôtre avait des chances de passer inaperçu ou d'être relayé dans la catégorie des mails moins prioritaires. Nous avons par contre observé que les courriers postaux recevaient un traitement différent : ils étaient souvent réceptionnés par les assistant(e)s ou secrétaires des DG, qui devaient les porter directement aux DG : une prise de contact par courrier garantissait ainsi a minima que notre demande atterrisse sur le bureau du DG et fasse l'objet d'un coup d'œil ou d'une lecture (et donc d'une certaine « attention » !). Ainsi, en envoyant un courrier postal, le taux de réponse a fortement augmenté (passant de 10% à 30% en moyenne, avec des taux de 50% sur certains cas).

Néanmoins, l'échantillon des cas et la population des interviewé·e·s obtenus sont soumis à un biais de représentativité (Miles & Huberman, 2005) : les personnes ayant accepté de nous répondre, par nature, sont des personnes intéressées par le thème de notre recherche. Cela peut impliquer que notre échantillon intègre principalement des risk managers relativement proactifs et impliqués dans l'ERM ; et des directeur·rice·s ayant une appétence personnelle pour la gestion des risques. Pour diminuer ce biais, nous avons systématiquement demandé aux directeur·rice·s si leur comportement était semblable à ceux de leurs collègues, et s'ils ou elles pouvaient illustrer deux types de comportements contrastés (les « bons » et les « mauvais »).

### **II.1.b. Protocole d'accès au terrain**

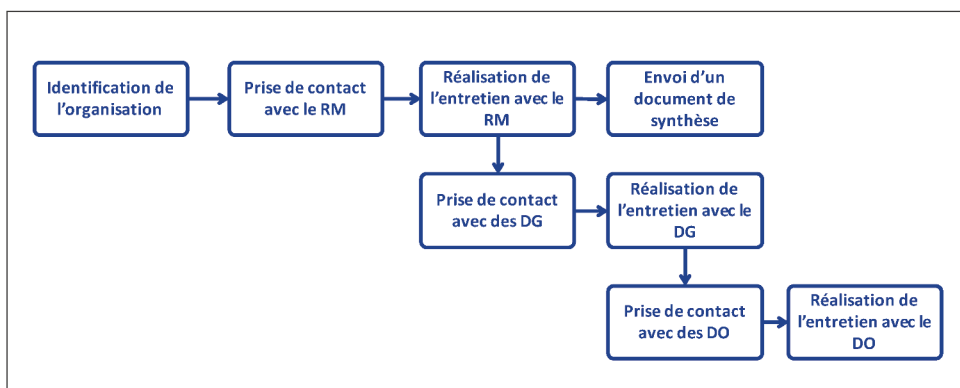
Au terme de notre recueil de données, nous avons contacté 202 personnes par lettres ou par email, dans 41 organisations différentes, ce qui représente un taux de réponse positive de 30%. Pour l'étude multi-cas, nous avons focalisé notre échantillon sur les organisations disposant d'une démarche de type « Enterprise Risk Management » (ERM). Une première étape a donc consisté à identifier les organisations ayant adopté l'ERM et à établir un plan de contact tenant compte de nos critères d'échantillonnage. L'identification des organisations disposant d'une démarche d'ERM s'est faite via trois sources : la presse, le réseau de l'AMRAE (l'association des professionnels de la gestion des risques et des assurances en France), et le réseau social LinkedIn. En identifiant des profils de risk managers et leur organisation d'appartenance, nous avons repéré les organisations disposant d'une démarche d'ERM. Puis, en consultant le document de référence de ces organisations (lorsque disponible), nous vérifions que leurs caractéristiques répondaient à nos critères d'échantillonnage. Une fois l'organisation sélectionnée, la réalisation des entretiens s'est structurée en trois étapes successives : d'abord avec un·e risk manager (RM), puis un directeur·rice général·e (DG), et enfin avec un·e directeur·rice opérationnel·le de la même branche/unité (DO).

**L'entretien RM.** Chaque cas a démarré par l'entretien avec le ou la risk manager ; les profils RM étaient beaucoup plus réceptifs, car le sujet de notre thèse touche directement à leur fonction. De plus, le fait que ces profils soient membres de l'AMRAE laissait présager une volonté de partager leurs pratiques et de contribuer à la diffusion de l'ERM. En outre, démarrer par le profil RM permettait de disposer d'une vision globale des dispositifs d'ERM (donc du « prescrit ») avant d'aller la confronter à la vision des directeur·rice·s (donc du « réel »). Enfin, le fait d'avoir déjà réalisé un entretien au sein de l'organisation pouvait faciliter la prise de contact avec les DG, en mentionnant dans notre courrier que nous avons déjà réalisé un entretien dans l'entreprise, donnant ainsi du poids à notre demande. Suite à l'entretien avec le ou la risk manager, une synthèse d'une dizaine de pages est envoyée, afin de vérifier l'adéquation de notre compréhension de la démarche d'ERM, et renforcer la validité interne de la recherche.

**L'entretien DG.** Une fois l'entretien RM réalisé, nous lançons la recherche d'entretien auprès des profils DG. L'entretien DG étant plus difficile à obtenir, nous avons débuté par celui-ci avant de lancer les demandes d'entretien avec les DO. À partir de l'organigramme de l'entreprise, nous identifions les membres de la direction générale ou du comité exécutif, responsable d'une direction ou d'une division métier ou stratégique (principalement des directeurs de la stratégie et des directeurs des opérations).

**L'entretien DO.** La recherche d'entretien avec un·e directeur·rice opérationnel·le (DO) était lancée à la suite de l'entretien DG, pour s'assurer de contacter des DO dans la même entité organisationnelle, et pour avoir une vision « stratégique » des sujets abordés, avant de se confronter à une vision plus opérationnelle. Nous avons ciblé les directeur·rice·s régionaux de l'entité des DG interviewé·e·s : souvent, une dizaine d'options s'offraient à nous.

FIGURE 15. Protocole de prise de contact et de réalisation des entretiens pour un cas



Enfin, nous avons procédé en réalisant plusieurs vagues de prise de contact : cinq grandes vagues de contact (envoi d'environ 15 demandes d'entretiens) ont été réalisées tous les trois mois environ, entre 2015 et 2016. Les vagues de contact servaient à « relancer la machine », soit pour lancer de nouveaux cas et augmenter notre échantillon, soit pour rechercher de nouveaux contacts pour compléter des cas où des entretiens manquaient. Pour les profils RM et DG, des courriers postaux ont été envoyés. Les courriers types sont présentés en annexe 1. Pour les profils DO, la prise de contact s'est faite par email, car il était plus difficile de trouver leur adresse postale. Au bout d'une semaine, nous envoyions un email pour connaître la réponse des personnes sollicitées. Si aucune réponse n'était obtenue, nous opérions une relance la semaine suivante. À la suite de cette relance, sans réponse de la part du ou de la répondant-e, la prise de contact était considérée comme « abandonnée ». Au terme de la vague de contact, un bilan était réalisé afin d'identifier les nouveaux cas ou les nouvelles demandes d'entretien à opérer.

FIGURE 16. Déroulé d'une vague de prise de contact



## II.2. Le recueil de données primaires : réalisation des entretiens

Dans cette section, nous justifions le choix de l'entretien comme source de données primaires et détaillons la méthodologie employée (II.2.a). Puis, nous relatons le déroulement des entretiens, en discutant les biais méthodologiques auxquels nous avons été confrontée (II.2.b).

### II.2.a. Des entretiens semi-directifs centrés en tant que données primaires

Le recueil des données des cas s'est principalement appuyé sur la réalisation d'entretiens auprès de la population définie : un·e risk manager, un·e directeur·rice général·e et un·e directeur·rice opérationnel·le. L'entretien constitue le dispositif le plus adapté pour appréhender nos construits : l'entretien permet de recueillir des discours à partir desquels il est possible de reconstituer la façon dont les répondant·e·s font sens de leurs propres pratiques (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, & Vaara, 2014; Paroutis & Heracleous, 2013). L'entretien permet aux personnes de décrire leurs activités, tout en faisant part de leurs impressions, interprétations, raisonnements.

Parmi les techniques d'entretien en recherche qualitative, plusieurs modalités s'offrent au chercheur. Les entretiens peuvent être de type « ouvert » : peu structurés, ils consistent à aborder une thématique de manière large, en se laissant guider par le récit des répondant·e·s, pour faire émerger des thèmes. Cette technique s'avère donc utile pour explorer les dimensions d'un phénomène peu connu. Pour notre recherche, elle n'est donc pas la plus pertinente : nos concepts ont déjà été opérationnalisés durant la phase de cadrage, faisant ressortir des dimensions dont les contours sont relativement définis. De plus, l'objectif de comparabilité de nos multiples cas nécessite un certain degré de formatage des entretiens (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002), pour assurer l'homogénéité des thèmes abordés dans les entretiens.

Les entretiens peuvent être également de type « directif » : à l'inverse des entretiens ouverts, ils sont structurés par des questions précises, donnant lieu à des réponses courtes, ciblées et cadrées. Cette modalité d'entretien est utile lorsque les concepts étudiés peuvent être mesurés par des variables pré-identifiées. Pour notre recherche, elle n'est donc pas adaptée : la reconstitution des processus de construction du risque nécessite de laisser émerger un certain nombre de données. De plus, les thèmes à aborder pour appréhender nos construits ne peuvent pas faire l'objet de questions ciblées : par exemple, l'attention au risque est appréhendée au travers de multiples éléments de description fournis par les interviewé·e·s. Enfin, notre objet de recherche ne faisant pas l'objet d'un corpus foisonnant de connaissances, nous souhaitons garder la possibilité de faire émerger des « surprises » du terrain, en laissant aux répondant·e·s la liberté de s'exprimer sur les aspects qui leur semblent importants.

Entre ces deux modalités, notre choix s'est tourné vers des entretiens de type « semi-directif centré » (ESDC) (Romelaer, 2005). L'ESDC est réalisé à l'aide d'un guide, permettant au chercheur de visualiser l'ensemble des thèmes qu'il souhaite aborder, sans les communiquer à la personne interrogée. Ce guide comprend les principaux thèmes issus de l'opérationnalisation de nos concepts : ils peuvent provenir de la littérature, du terrain, ou de l'intuition du chercheur. Ces thèmes permettent de structurer la conduite de l'entretien, assurant à la fois l'homogénéité et la complétude des données recueillies. Afin d'ouvrir la discussion, l'entretien débute par une phrase d'« entame », seule question directive. Cette question doit être suffisamment large pour générer une réponse riche et détaillée, et suffisamment étroite pour s'assurer que les répondant·e·s partent dans la « bonne direction », et ne dévient pas complètement du sujet à aborder (Romelaer, 2005). À partir de là, le chercheur laisse les répondant·e·s s'exprimer librement, en les orientant par des reformulations et des relances. Ces relances sont guidées notamment par les thèmes du guide d'entretien. Elles doivent veiller à rester « neutres », afin de ne pas interférer avec les interprétations des répondant·e·s (ne pas formuler de jugement de valeur ou suggérer une réponse). La conduite de l'ESDC requiert du chercheur une mémorisation des thèmes de son guide (il n'est pas toujours possible d'examiner son guide durant l'entretien), et une très forte concentration, pour être capable de saisir les informations clés données par les répondant·e·s et formuler les relances nécessaires pour couvrir les thèmes du guide d'entretien.

Nous notons que ce protocole a été complété par certaines questions plus directives. En particulier, nous avons clôturé tous les entretiens par les deux questions suivantes :

- « Concernant votre parcours, qu'est-ce qui vous a amené(e) à cette fonction actuelle ? »
- « Concernant votre vision du métier, quels sont les aspects que vous appréciez le plus et ce que vous appréciez moins dans votre métier ? »

Ces deux questions répondent à deux objectifs. Premièrement, elles permettent de recueillir des données sur les caractéristiques individuelles des acteurs : nous avons relevé dans la littérature et dans notre phase de cadrage, que l'expérience influence la sensibilité au risque et façonne les répertoires cognitifs (Ocasio, 1997). Le parcours de l'individu renseigne également sur ses ambitions et intérêts, utiles à la compréhension de son comportement. Pour les risk managers, la littérature souligne que les individus s'appuient sur leur expérience pour définir des tactiques d'influence de l'attention (Howard-Greenville, 2007).

Deuxièmement, lorsque nous avons testé ces questions en phase de cadrage, nous avons constaté que les répondant·e·s se relâchaient, voire s'« oubliaient », et révélaient des aspects plus profonds ou plus critiques qui n'étaient pas ressortis dans le reste de l'entretien :

« Ce qui me plaît moins, c'est de me fader l'ensemble des risques élémentaires que remontent les entités via des tableaux Excel, sur un temps très restreint, normalement les lignes du tableau Excel sont parallèles, mais je vous assure qu'au bout d'un certain temps il y a des intersections ! » (RM, Industry)

Souvent, ces questions ont constitué notre « carte joker », pour rallonger les entretiens, lorsque les répondant·e·s indiquaient qu'il ne restait du temps que pour une question. Si nous avons abordé de manière assez satisfaisante les principaux thèmes de notre guide, nous embrayions sur ces deux questions. Finalement, l'exercice réflexif sur leur parcours et leur métier rendait nos répondant·e·s relativement généreux·ses en temps : souvent, l'entretien a été allongé d'une dizaine de minutes.

## II.2.b. Déroulé et bilan des entretiens

Au total nous avons réalisé 15 entretiens en phase exploratoire et 46 entretiens pour l'étude multi-cas. Les entretiens ont duré en moyenne 80 minutes, et ont été enregistrés<sup>20</sup> puis intégralement retranscrits. La répartition des entretiens de l'étude multi-cas est indiquée dans le tableau ci-dessous :

Cas	Profil <sup>21</sup>	Secteur d'activité	Entretiens RM	Entretiens DG	Entretiens DO	Nb total d'entretiens
BigBank	A	Banque	1	1	1	3
Banko	A	Banque	1	1	1	3
Industrilus	B	Industrie lourde / énergie	1	1	1	3
Industry	B	Industrie lourde / énergie	2	3	2	7
Indugiga	B	Industrie lourde / énergie	1	1	1	3
Ingénolux	C	Télécom	1	1	1	3
Pharmatrix	C	Industrie pharmaceutique	1	1	1	3
Spidity	C	Automobile et transport	1	1	1	3
MobiliT	C	Automobile et transport	1	1	1	3
Servicéo	D	Services	3	1	3	7
Admitop	D	Services	1	1	2	4
EnvirOrg	D	Services	1	1	2	4
<b>TOTAL ENTRETIENS CAS</b>			<b>15</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>46</b>

<sup>20</sup> A l'exception de deux entretiens, suite au refus des répondant·e·s. Dans ces cas, une prise de note détaillée a été réalisée et complétée « à chaud » immédiatement après l'entretien.

<sup>21</sup> Pour rappel, le « profil » organisationnel correspond à une typologie des cas selon la nature du cœur d'activité et le caractère réglementaire du secteur. La signification de chaque profil est définie dans le chapitre 3.



**La présentation du sujet.** En introduction des entretiens, nous nous présentions brièvement en rappelant le sujet de notre recherche. Afin d'éviter de biaiser les répondant·e·s, nous formulions notre sujet dans des termes assez larges :

- Pour les risk managers, nous expliquions étudier les pratiques concrètes de gestion du risque dans les entreprises.
- Pour les directeur·rice·s (DG et DO), nous expliquions étudier les enjeux de la prise en compte du risque dans leurs activités (décision et quotidien). À nouveau, nous avons hésité à faire mention de la question du risque. Toutefois, cela était délicat, pour des raisons de cohérence (comment expliquer alors que nous nous étions entretenue avec un·e risk manager ?), d'éthique et de pertinence (aurait-on réussi à susciter l'intérêt des directeur·rice·s avec un questionnement trop flou ?). Par ailleurs, nous ne cherchons pas à démontrer que les directeur·rice·s ont, ou n'ont pas, traité de risques dans une situation : auquel cas, mentionner le sujet du risque aurait peut-être incité les répondant·e·s à sur-proportionner la place accordée au risque dans la décision. Ici, nous cherchons à prendre des situations où le risque a été abordé, et à comprendre pourquoi et comment.

**La question d'entame.** Une fois le sujet présenté, nous avons amorcé les entretiens par une question d'entame. Pour les risk managers : « *Pouvez-vous me décrire la démarche de gestion des risques mise en place dans l'organisation ?* ». Cette question assez large permet de balayer la démarche d'ERM dans son ensemble, avec ses règles, ses objectifs, et ses principaux dispositifs. À partir de cette question, nous pouvions relancer les répondant·e·s pour détailler les caractéristiques, les modalités d'appropriation de ces dispositifs, et leur rôle dans les décisions.

Pour les directeur·rice·s, l'entretien s'est structuré en plusieurs temps. Tout d'abord, une question de lancement amorçait l'échange, pour entrer en douceur dans le sujet en mettant les répondant·e·s à l'aise : « *pourriez-vous me présenter brièvement votre fonction ?* ». Cette question permettait également de recueillir des informations de contexte (fonction, rôles, nature des activités des directeur·rice·s, caractéristiques globales de leur entité). Après cette introduction, notre question d'entame portait sur la description d'une décision récente à laquelle la personne avait participé : « *Pourriez-vous décrire une décision récente à laquelle vous avez participé et qui a eu un impact important sur l'organisation ?* » Cette question permet de lancer les répondant·e·s sur la description d'une décision. En général, les répondant·e·s décrivaient d'abord la décision étape par étape, puis discutaient la question du risque.

**Les thèmes du guide d'entretien.** À partir des questions d'entame, les entretiens ont été conduits en suivant notre guide d'entretien, dont la version détaillée est fournie en annexe 2. Le guide d'entretien expose nos questions de recherche, la question d'entame, et la liste des thèmes à aborder (nous indiquons en face quelques idées de relances pour nous aider durant l'entretien). Nous avons veillé à réaliser un bilan après chaque entretien (Romelaer, 2005) : une retranscription et un codage thématique à partir des thèmes du guide ont été réalisés au fil de l'eau, pour analyser la qualité des relances, vérifier la couverture des thèmes du guide, et identifier d'éventuels nouveaux thèmes. Le dictionnaire des thèmes s'est stabilisé au bout d'environ 5-6 entretiens, durant la phase de cadrage. En particulier, nous avons ajouté des relances pour amener l'interviewé·e à s'exprimer sur des risques émergents de ses activités quotidiennes (« avez-vous un exemple de risque qui vous est venu à l'esprit dans les derniers mois ? » ; « y a-t-il d'autres activités ou dispositifs que vous mobilisez au quotidien et qui vous servent à gérer les risques ? »). Une version synthétique de nos guides d'entretien est indiquée ci-dessous :

**TABLEAU 19. Principaux thèmes des guides d'entretien (version synthétique)**

Guide d'entretien DG et DO	Guide d'entretien RM
<p><b>Question de lancement :</b> « Pouvez-vous me décrire en quelques mots votre fonction ? »</p> <p><b>Question d'entame 1:</b> « Pouvez-vous me donner un exemple de décision récente qui a, ou a eu un impact fort dans l'entreprise ? »</p> <p><b>Question d'entame 2 :</b> « Avez-vous un exemple de risque qui vous est venu à l'esprit dernièrement ? »</p> <p><b>Thèmes :</b> Pratiques décisionnelles, managériales et attention (nature, étapes et caractéristiques de la décision, activités, objets d'attention, leviers déclencheurs d'attention, temps, étendue et efforts cognitifs alloués aux risques) Pratiques de gestion des risques (ERM, autres méthodes et dispositifs utilisés dans les décisions, modalités d'usage, utilité perçue, critères de satisfaction, degré d'implication dans le processus d'ERM, interactions avec le ou la risk manager) Contexte (culture du risque, modes de coordination, historique, contexte institutionnel, parcours professionnel, vision du métier)</p>	<p><b>Question de lancement :</b> NA</p> <p><b>Question d'entame :</b> « Pourriez-vous me présenter la démarche de gestion des risques mise en place dans votre entreprise ? »</p> <p><b>Thèmes :</b> Démarche de gestion des risques (processus, dispositifs, référentiels de risque, modes d'échanges d'information, déploiement dans le réseau, veille, fonction et activités du risk manager, modalités du processus de cartographie des risques) Pratiques décisionnelles, managériales et attention (nature, étapes et caractéristiques de la décision, leviers déclencheurs d'attention, temps, étendue et efforts cognitifs alloués aux risques, interactions ERM/décisions) Dispositifs de gestion des risques (supports, objectifs, modalités d'utilisation, perceptions, effets, modalités de conception) Contexte (culture du risque, modes de coordination, historique, contexte institutionnel, parcours professionnel, vision du métier)</p>

**Biais et précautions méthodologiques.** Malgré la rigueur du protocole d'ESDC, l'entretien présente des risques de biais liés aux répondant·e·s, au/à la chercheur·e ou au contexte, pouvant altérer la validité des données recueillies. Nous soulignons ici deux natures de biais : les biais de déformation et l'influence du sujet sensible. Les données recueillies par entretiens peuvent être altérées, consciemment ou non, par les répondant·e·s. Ces dernier·e·s peuvent être soumis·e·s à un biais de mémoire, et oublier certains faits importants (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2003). Les descriptions des pratiques peuvent alors être incomplètes. Pour limiter ce biais, nous avons demandé aux interviewé·e·s de choisir des exemples récents (e.g. décisions de moins de deux ans, dernier exercice de cartographie, exemples d'activités managériales effectuées dans les dernières semaines/mois), et la description des dispositifs d'ERM s'est basée sur les cycles les plus récents (derniers exercices de cartographie des risques par exemple). Les interviewé·e·s sont également soumis·e·s à un biais de réinterprétation, déformant ainsi la façon dont se sont déroulés les évènements. Pour limiter ce biais, nous avons systématiquement demandé aux répondant·e·s d'illustrer leurs propos avec des exemples concrets. En employant des relances qui poussent les répondant·e·s à décrire une situation plutôt qu'à l'expliquer (e.g. « comment avez-vous procédé ? » ; « concrètement, qu'est-ce qui a été fait ? »), nous avons veillé à recueillir un maximum de données descriptives. Le biais de réinterprétation s'est révélé plus fort pour les profils DG : comme le souligne Charreire (1995), les acteurs haut-placés dans la hiérarchie ont tendance à proposer un discours rationnel et affirmé, pouvant entraîner un « biais d'élite » (Miles & Huberman, 2005). Les répondant·e·s de profils DG tendaient à prendre de la hauteur sur le sujet : « *C'est assez, par définition, si vous voulez, ça je pense c'est la grandeur et la misère de votre thèse, c'est qu'un risque c'est potentiel* » (DG, entretien exploratoire) ; ou à généraliser leurs propos : « *Non, mais c'est un des grands sujets, enfin vous connaissez ça par cœur j'imagine, mais... Devant des risques un peu compliqués à analyser comme ceux-là, la tendance, c'est souvent de ne pas choisir* » (DG BigBank). Les relances portant sur des exemples concrets, ainsi que le choix d'un éventail de répondant·e·s à différents niveaux hiérarchiques, ont contribué à limiter ce biais. Enfin, la déformation des données peut provenir des biais d'interprétation du chercheur. Pour éviter les écarts entre les propos des répondant·e·s et notre compréhension, nous reformulions certains propos pour nous assurer d'en avoir une compréhension claire. Certaines reformulations ont donné lieu à des précisions ou des ajustements. Par ailleurs, l'envoi d'un compte-rendu d'entretien aux risk managers a permis de limiter ce biais pour une partie des données. Si l'envoi d'un compte-rendu aux risk managers était particulièrement utile pour s'assurer d'avoir bien cerné la démarche d'ERM, le généraliser à tous les répondant·e·s aurait été trop coûteux.

Deuxièmement, le caractère sensible d'un sujet peut altérer ou complexifier le recueil de données (Cusin, 2008). Le thème du risque a souvent un caractère confidentiel et potentiellement révélateur de faiblesses organisationnelles ou stratégiques : les répondant·e·s pouvaient être particulièrement frileux·ses à l'idée de s'exprimer sur ce sujet. Notamment, certains dispositifs d'ERM sont des documents protégés en interne : « *Parce que finalement le contenu de la cartographie des risques présente les zones de faiblesse des entreprises* » (RM, Industry). Nos requêtes pour obtenir des exemplaires de cartographies, de fiches risques, ou même de charte des risques, ont été majoritairement rejetées : la plupart des répondant·e·s ont uniquement accepté de nous les montrer, mais non sans frilosité : « *Alors comme il y a des chiffres dessus, vous les oublierez aussi vite...* » (RM BigBank). On nous a parfois demandé de couper le dictaphone durant un court moment, ou de ne pas retranscrire certaines informations. Ces informations étaient plutôt liées au contenu des risques (chiffres d'affaires concernés, nature précise de la menace, etc.). Au-delà du caractère confidentiel, parler de risque peut mettre les répondant·e·s mal à l'aise, parce qu'admettre que l'on a des risques, ou que l'on ne les gère pas parfaitement, peut être révélateur de faiblesse et d'imperfection. À l'inverse, l'exercice peut être perçu comme une « vitrine de bonnes pratiques », l'occasion de se présenter sous son meilleur jour.

Pour répondre aux problématiques liées à la sensibilité du sujet, nous avons premièrement cherché à établir une relation de confiance (Guba & Lincoln, 1998). Cette relation de confiance s'est construite en rassurant les répondant·e·s. D'une part, nous avons insisté sur le fait que nous ne nous intéressons pas aux caractéristiques des risques, mais aux méthodes ; et que les données étaient anonymisées. D'autre part, nous avons opéré certains compromis, en acceptant de couper le dictaphone ou de supprimer certains éléments de notre analyse. Nos engagements ont été formalisés dans un accord de confidentialité, co-signé avec les répondant·e·s. Deuxièmement, le protocole d'entretien et ses relances incluaient plusieurs « tactiques » pour faire s'exprimer les répondant·e·s sur les aspects négatifs de leurs pratiques. Nous demandions « *ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien* », ce qui mettait les répondant·e·s à l'aise, pouvant d'abord mettre en avant les aspects positifs avant d'aborder des éléments plus négatifs. Ensuite, nous demandions si des évolutions étaient prévues pour les prochaines années. Indirectement, cela amenait à pointer des éléments dont le fonctionnement était perfectible. Pour les risk managers, nous avons essayé de relancer au maximum leurs propos par des exemples factuels : cela amenait parfois à nuancer leur propos : « *en fait, je n'en mettrais pas ma main à couper...* ». Enfin, les questions sur le parcours et la vision du métier ont contribué à déjouer certaines langues de bois.

### II.3. Le recueil de données secondaires

Afin de renforcer la validité interne de la recherche (Hlady-Rispal, 2002), les entretiens ont été complétés par une collecte de données secondaires : la documentation (II.3.a), l'observation de certains dispositifs (II.3.b), et des récits rétrospectifs d'observations antérieures à la thèse (II.3.c).

#### II.3.a. Documentation

La documentation a alimenté la compréhension du contexte d'un cas. Nous avons systématiquement recueilli et étudié le document de référence des organisations étudiées (lorsque celui-ci existe). Il s'agit d'un document d'information encadré par l'AMF, présentant l'activité de l'entreprise, sa situation financière, ses résultats, son organisation interne (dont les principaux dispositifs de gestion des risques) et les risques majeurs, traduits souvent à partir de la cartographie des risques. Nous nous sommes également appuyée sur le rapport d'activité, pour compléter les éléments de compréhension du contexte, et pour repérer les acteurs à interviewer. Enfin, une revue de presse a été réalisée pour identifier les sujets d'actualité de l'organisation. L'ensemble de ces éléments ont été étudiés en amont des entretiens, pour disposer d'une connaissance suffisamment robuste du contexte général durant la conduite des entretiens, et en aval, afin de compléter les données recueillies sur le contexte.

Durant la phase de cadrage, nous avons étudié les cadres de référence les plus utilisés dans l'ERM en France, à savoir le référentiel COSO (2004) et le référentiel ISO 31 000 (2009). Quelques outils phares de ces référentiels sont présentés en annexe 4. Nous avons également identifié et extrait les publications de cabinets de conseils sur le thème de la gestion des risques et de l'ERM, ainsi que les publications de l'AMRAE. Ces éléments nous ont servi d'une part à mieux comprendre la strate formalisée de la construction du risque, et d'autre part à saisir le contexte institutionnel dans lequel sont encadrées les organisations étudiées (Mikes, 2012) : ce contexte est caractérisé par des discours dominants sur ce qu'est la gestion des risques (Maguire & Hardy, 2016) et la façon dont elle doit être opérée.

#### II.3.b. Observation de dispositifs de gestion des risques

*L'observation de dispositifs d'ERM « hors-contexte d'usage ».* Dans la plupart des cas, les dispositifs principaux de l'ERM ont été présentés durant l'entretien, en particulier la cartographie des risques, les fiches risques, les questionnaires d'évaluation ou « check-lists » pour appuyer la prise de décision, des éléments de pilotage (Powerpoint de réunion de suivi des risques, etc.), les chartes d'ERM (expliquant la démarche globale), et certains supports de formation. Dans des cas plus

rare, ces documents nous ont été communiqués à titre d'information uniquement, sous réserve de non-diffusion.

Nous avons participé, en tant qu'observatrice, à deux conférences réunissant des risk managers et autres directeur·rice·s de grandes organisations françaises : l'une sur les enjeux du management des risques dans le secteur public, avec le retour d'expérience d'une des organisations étudiées, et l'autre organisée par l'AMRAE, sur le rôle de l'ERM dans la décision stratégique. Nous avons mené également des entretiens informels avec des consultants en risk management (3 entretiens), au fil de la thèse. Ces données ont été retracées par des notes, et nous ont aidée à mieux comprendre les dispositifs de gestion des risques implémentés dans les cas étudiés.

Ces documents ont été d'une aide précieuse, d'une part pour visualiser la forme sous laquelle se présente une partie des dispositifs de l'ERM ; d'autre part pour analyser la composition de ceux-ci, et comparer à ce que nous évoquaient les interviewé·e·s (triangulation des données).

En particulier, les caractéristiques suivantes ont été analysées :

- Les caractéristiques de « forme » des dispositifs : certains sont présentés sous forme de tableaux Excel, d'autres de présentations Powerpoint. Ils mobilisent des restitutions variées (tableaux, schémas, texte, matrices), des codes de couleur particuliers (importance du rouge, du orange et du vert pour caractériser les risques), et ont une densité variable (une cartographie pouvait être synthétisée en quelques pages, ou détaillée en plus de 50 slides).
- Les caractéristiques de « fond » des dispositifs : nous avons étudié le vocabulaire, les définitions, les critères d'évaluation, les modes de catégorisation des risques et autres « heuristiques » incarnées dans ces dispositifs.

Une remarque fondamentale ici est que nous avons observé ces dispositifs en dehors de leur contexte réel d'usage. Or, nous avons souligné les écarts possibles entre l'usage prescrit et l'usage réel (De Vaujany, 2006; Grimand, 2006). L'observation a donc permis de renseigner les caractéristiques des dispositifs, mais a apporté peu d'éléments sur leur appropriation. Pour cette dernière dimension, nous nous sommes appuyée sur les descriptions fournies par les interviewé·e·s, tout en prenant les précautions nécessaires compte-tenu des divers biais évoqués. Pour compléter ces témoignages, nous nous sommes appuyée sur un troisième type de donnée secondaire, le récit de cas rétrospectif issu de notre expérience antérieure à la thèse, dans deux des cas étudiés.

### **II.3.c. Récit rétrospectif des observations antérieures à la thèse (sur deux cas)**

Enfin, nous avons restitué, à partir de nos notes personnelles et de nos documentations, des récits rétrospectifs visant à décrire les pratiques observées durant les observations antérieures à la thèse, sur deux de nos cas. Dans le premier cas, nous avons observé les pratiques concernant la strate « management formalisé du risque » (ERM), alors que dans le second cas, nous avons pu observer des pratiques liées aux deux autres strates (décisions et pratiques quotidiennes).

Comme précisé précédemment, ces données ont une validité scientifique limitée : elles ont simplement permis de compléter nos résultats en éclairant des aspects plus informels de la construction du risque, plus difficiles à détecter durant les entretiens. Par exemple, nous avons pu observer une réunion de cotation des risques d'une cartographie, durant laquelle deux directeurs ont cherché à défendre leur « territoire » en débattant du libellé d'un risque (le libellé final conditionnait qui serait « propriétaire » du risque).

Ces récits, résumés en annexe (annexes 5 à 16), permettent donc une prise de recul sur les pratiques identifiées dans cette thèse, et viennent étayer les discussions proposées.

\*\*\*

Les données secondaires ont été exploitées de deux manières : d'une part, elles ont servi à mieux comprendre les contextes de nos cas et nous assurer que nous avons bien compris la démarche de gestion des risques. D'autre part, nous avons effectué des aller-retours réguliers vers ces données pour nous aider à compléter d'éventuels points manquants, ou pour confronter les informations recueillies dans les entretiens. Elles ont ainsi plutôt servi de complément ou d'éclairage, mais n'ont pas été utilisées directement pour l'analyse (à l'exception des récits rétrospectifs, qui nous ont aidée à enrichir les descriptions de pratiques de construction du risque dans le chapitre 6).

## III. Analyse des données

Dans cette partie, nous exposons les principes directeurs de l'analyse de nos données (III.1) avant d'en détailler les modalités (III.2). Nous concluons en précisant quelques principes de présentation des résultats (III.3).

### III.1. L'élaboration du protocole d'analyse

Nous retraçons d'abord l'élaboration de notre protocole d'analyse (III.1.a), puis présentons les principes d'analyse utilisés pour coder nos données (III.1.b et III.1.c).

#### III.1.a. Cheminement pour construire le protocole d'analyse

L'analyse comparative de 12 cas nécessite de disposer d'un procédé de codage robuste : d'une part, la comparaison de multiples cas implique d'appliquer un codage similaire à l'ensemble des données (Eisenhardt, 1989). D'autre part, il n'était pas envisageable d'élaborer un protocole d'analyse « chemin faisant » sur 12 cas : les itérations nécessaires pour élaborer le protocole d'analyse auraient impliqué de revenir en permanence sur ce qui avait déjà été fait, entraînant un gaspillage de temps et d'énergie important, au vu du nombre de cas. Nous avons donc choisi d'élaborer un protocole d'analyse « pilote », sur un échantillon de quatre cas, avant de l'appliquer de manière plus « industrialisée » sur le reste de nos données.

L'élaboration du protocole d'analyse a résulté de plusieurs mois de travail, avant d'obtenir un protocole satisfaisant. Trois critères ont guidé l'élaboration du protocole de codage : la rigueur (robustesse de l'analyse), la pertinence (capacité de l'analyse à faire émerger des phénomènes surprenants ou nouveaux) et la transparence (souci de retranscrire de façon intelligible notre démarche). Pour remplir ces critères, l'élaboration de notre méthode d'analyse a résulté d'un processus itératif de tests de différentes approches, sur la base d'un échantillon de 4 cas « pilotes ». Ces quatre cas ont été choisis selon deux critères : le recueil des données devait être terminé et les cas devaient être « représentatifs » de la structure de notre échantillon.



### III.1.b. Etudier un processus organisationnel continu et infusé : l'analyse par « séquence »

Pour reconstituer la construction de l'attention aux risques, nous avons choisi de mobiliser une méthode d'analyse dite « processuelle » (Langley, 1999). Cette méthode vise en effet à expliquer comment et pourquoi des phénomènes sociaux émergent et évoluent dans le temps (Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013). Elle est particulièrement utile pour théoriser des phénomènes de construction sociale (e.g. Bingham & Kahl, 2013; Maguire & Hardy, 2013), car elle est centrée sur la progression d'activités par lesquelles se forment les phénomènes : elle permet ainsi de repérer et d'expliquer des points de changement, ou « turning points ». Cette démarche se révèle donc particulièrement adaptée à notre première question de recherche : il s'agit de décrire et reconstituer les modalités de construction de l'attention aux risques à travers différents niveaux (individuel, organisationnel). Il existe différentes ontologies pour étudier les processus. Langley et al. (2013) en distinguent deux principales : la première considère les changements comme une succession de mouvements d'une entité reconnaissable dans le temps. La seconde conçoit le monde comme un ensemble de processus, une organisation étant ainsi un flux constant de changement (Tsoukas & Chia, 2002). Dans le cadre de notre étude, nous retenons la première approche : la théorisation de la construction du risque nécessite de tracer une « chose » (i.e. un objet-risque) en examinant les changements opérés au travers des pratiques sociales.

La plupart des analyses processuelles s'opèrent à partir de données recueillies de manière longitudinale (e.g. observation sur une certaine durée, recueil documentaire sur une longue période, etc.). Ici, nous réalisons une étude processuelle à partir d'une comparaison sur des cas multiples, dont les données ont été collectées de manière rétrospective. Cette démarche nécessite quelques précisions et justifications. D'une part, l'observation de la construction attentionnelle du risque en temps réel nous semble difficilement envisageable. En effet, la construction du risque dans l'organisation s'opère sur des échelles de temps variables, qui ne sont pas prévisibles *ex ante*. De même, il est difficile de définir *a priori* où se construit le risque, puisque, comme souligné dans la littérature, ce phénomène est infusé à de multiples strates de l'organisation. Ainsi, plutôt qu'une présence en temps réel sur le terrain, il nous a semblé plus opportun de reconstituer le processus *a posteriori*, à partir d'entretiens rétrospectifs. D'autre part, l'analyse longitudinale à partir de documents n'est pas envisageable ici : en effet, les pratiques sociales impliquées dans la construction du risque ne sont pas nécessairement retracées dans des documents écrits. Si certaines de ces pratiques le sont (e.g. instances décisionnelles, etc.), il nous a été impossible d'obtenir ces documents pour des raisons de confidentialité. Nous avons pu recueillir certaines documentations liées à l'ERM, mais pas celles liées aux autres strates.

### III.1.c. L'analyse des entretiens dans notre thèse : deux façons d'envisager les discours

Dans cette partie, nous explicitons la façon dont nous avons traité les entretiens retranscrits dans chaque cas. Chaque cas est constitué d'un minimum de trois entretiens, avec un « triptyque » d'acteurs (RM, DG, DO). Cet ensemble d'entretiens constitue nos données primaires : c'est en exploitant leur contenu que nous construisons la majorité de l'analyse, le reste des données (i.e. documents, récits d'observation) complétant ce fil conducteur. Pour exploiter ces entretiens, nous les considérons de deux manières différentes. Pour répondre à notre première question de recherche, nous traitons les entretiens en tant que discours énoncés par les acteurs, reflétant leur pensée et leur volonté de communiquer un message (i). Puis, pour répondre aux deux questions de recherche suivantes, nous traitons les entretiens comme des narrations rétrospectives de processus qui se sont déroulés dans les organisations, et que nous cherchons à reconstituer (ii).

*(i) Notre première question de recherche nous invite à traiter les entretiens en tant que discours énoncés par les acteurs, reflétant leur pensée et leur volonté de communiquer un message.* En effet, nous cherchons à comprendre la signification du risque dans les organisations : pour cela, il nous est nécessaire de considérer le risque comme un concept « contingent », au lieu d'en prédéterminer les dimensions et la définition (Paroutis & Heracleous, 2013). Une manière d'en comprendre la signification aurait été de nous concentrer sur les définitions formalisées du risque dans chacun de nos cas, généralement formulées ainsi : « *Le risque renvoie à tout évènement pouvant impacter les objectifs de l'entreprise* ». Cette définition, inspirée des référentiels les plus communs de gestion des risques dans nos cas (ISO 31000, COSO II), est utilisée dans toutes les démarches d'ERM de nos 12 cas. Néanmoins, en examinant la façon dont les interviewé·e·s s'expriment vis-à-vis du risque, il nous a semblé qu'ils ou elles mobilisaient des significations du risque différentes, plus ou moins implicitement. Il nous a également paru que ces significations variaient au sein d'un même discours, et au sein d'une même organisation. Cette définition formelle n'a donc pas paru suffisante.

Ce constat nous a conduit à analyser les discours des interviewé·e·s, pour saisir la signification du risque par la façon dont il est exprimé par les acteurs. Une telle analyse de discours implique l'usage de méthodes d'analyse sémantiques, qui constituent une méthode linguistique visant à révéler les représentations mentales que les individus construisent et délivrent au travers des discours (Frawley & Lantolf, 1985; Van Dijk, 1985). Les analyses sémantiques reposent sur plusieurs postulats. D'abord, elles reconnaissent un objectif performatif du discours : énoncer un discours implique une volonté d'agir sur les autres (Seignour, 2011), par exemple de leur enseigner quelque chose, de les convaincre, ou de les influencer. Ensuite, ce type de méthode se

focalise sur les représentations implicites de la réalité, qui structurent les discours : le vocabulaire utilisé, la manière dont il est connecté avec d'autres mots dans des propositions, reflète une structure de pensée mobilisée par l'énonciateur·rice du discours. Ainsi, ces représentations peuvent être « révélées » en analysant le langage utilisé par les individus (van Dijk, 1985).

Suivant d'abord les travaux de Boholm (2012) autour du vocabulaire du risque, nous avons tenté une analyse linguistique, en utilisant un logiciel d'analyse sémantique, Tropes : ce logiciel permet d'analyser le vocabulaire utilisé dans les discours, en calculant le nombre d'occurrences des termes utilisés, et leurs liens dans le texte. Très vite, nous avons été confrontée à un problème : le mot risque est connecté à une multitude de termes, mais la façon dont il est connecté à ces termes varie, et semble lui donner un sens différent. Ainsi, analyser uniquement les mots rattachés au terme de risque n'a pas permis d'obtenir de réponse sur la signification du risque dans les discours. Notre objectif étant de saisir le sens contextualisé d'un concept abstrait et multi-facettes, nous nous sommes alors tournée vers des méthodologies de recherches portées par des questions similaires. En particulier, les travaux de Dameron et Torset (2014), Paroutis et Heracleous (2013), Nag et al. (2007) et Balogun et al. (2014), s'intéressent à la signification de la notion de « stratégie » dans la pratique. Ces approches proposent d'analyser la rhétorique des discours pour faire émerger les dimensions « implicites » du concept étudié (Paroutis & Heracleous, 2013). En nous inspirant de ces méthodes, nous avons alors entrepris de sélectionner et classer les verbatim des discours étudiés, pour parvenir, par un codage émergent, à faire ressortir des dimensions.

A nouveau, ce travail a constitué un « casse-tête » analytique, tant les façons d'utiliser le terme de risque dans les discours semblaient hétérogènes. Nous en sommes arrivée, à un moment de notre analyse, à être convaincue que la notion de risque est effectivement complètement contextualisée, et qu'il n'est pas possible d'en déterminer des dimensions conceptuelles spécifiques. Toutefois, plusieurs « indices » nous ont amenée à retourner à cette tâche. D'abord, nous avons été frappée, rétrospectivement, qu'aucun·e de nos interviewé·e·s ne nous ait jamais demandé de préciser ce que nous entendions par « risque » dans le cadre de notre étude, alors que nous n'en avons pas donné de définition précise dans nos courriers de prise de contact. Le risque semble ainsi évoquer suffisamment d'éléments aux yeux des personnes, pour qu'elles se tournent intuitivement vers les éléments dont elles nous ont parlé. Ces acceptations plus ou moins implicites de ce qu'est le risque ont éveillé notre curiosité.

Par ailleurs, les « histoires » racontées par nos interviewé·e·s, bien que provenant de contextes variés, semblaient se rejoindre sur un certain nombre d'aspects que nous ne parvenions pas à

expliciter. Enfin, la variété grammaticale par laquelle le terme « risque » était employé nous semblait quelque chose d'intéressant à exploiter. Après de nombreuses recherches (et errances) dans divers écrits sur la linguistique, nous avons retenu une approche permettant de résoudre les écueils liés au caractère abstrait du terme « risque » : l'étude de la « logique », proposée par J.S. Mill (1843). L'auteur donne des clés d'analyse du sens des mots, à partir du principe suivant : les discours sont constitués de propositions, c'est-à-dire des phrases qui utilisent des mots, les relient ensemble, pour former un raisonnement. Les propositions renseignent donc sur la signification des mots utilisés. Mill distingue ainsi deux fonctions des mots abstraits dans les propositions : d'une part, ils servent à désigner des choses qui ont certains attributs (fonction dénotative). D'autre part, ils servent à connoter, c'est-à-dire à évoquer d'autres significations qui lui sont rattachées (fonction dénotative).

En mobilisant ce prisme de la dénotation et de la connotation du discours, nous avons pu résoudre l'ambiguïté qui nous empêchait de dégager des dimensions communes du risque : il nous fallait d'abord distinguer les propositions qui semblaient ainsi utiliser le terme « risque » pour désigner des choses qui ont certains attributs (il s'agit alors de déterminer quels sont ces attributs). Ces propositions révélaient ainsi ce qui, aux yeux des acteurs, peut être désigné comme un risque (e.g. un phénomène ? une personne ? quelque chose de grave ? d'incertain ?). Par ailleurs, nous avons analysé à part les propositions rattachant le terme « risque » à d'autres significations, pour révéler ce que le risque évoque en tant que concept abstrait.

*(ii) Pour les deux autres questions de recherche, nous traitons les entretiens comme des narrations rétrospectives de processus qui se sont déroulés dans les organisations, et que nous cherchons à reconstituer.* Ici, le seul commentaire qu'il nous semble nécessaire d'indiquer concerne les précautions à prendre lorsque les interviewé·e·s racontent des événements qui se sont déroulés. D'abord, les interviewé·e·s ne décrivent pas forcément les événements dans l'ordre chronologique : une remise en « ordre » est donc nécessaire. Ensuite, les acteurs peuvent être soumis à des biais divers (e.g. sélectivité, oubli, déformation), qui rendent l'information recueillie nécessairement partielle. Enfin, il peut exister un écart entre ce que les personnes font, ce qu'elles pensent faire, et ce qu'elles disent avoir fait (Argyris & Schon, 1974) : ces limites seront abordées en discussion, et demanderont des précautions dans l'analyse des résultats.

## III.2. Modalités d'analyse par question de recherche

L'analyse a été structurée en quatre étapes, en fonction de nos questions de recherche : une pré-structuration générale des données a d'abord été opérée pour organiser le matériau recueilli (III.2.a). Puis, pour répondre à notre première question de recherche, nous avons analysé la place du risque dans les discours des interviewé·e·s (III.2.b). Ensuite, pour répondre à notre seconde question de recherche, nous avons mené une analyse processuelle de la construction du risque, par le prisme de l'attention (III.2.c). Enfin, pour répondre à notre troisième question de recherche, nous avons examiné plus spécifiquement les tactiques d'influence de l'attention déployées par les risk managers (III.2.d).

### III.2.a. La pré-structuration générale des données

La première étape pour analyser nos données a consisté à mettre en ordre le matériau recueilli. Pour cela, nous avons mobilisé un codage dit « multithématique », permettant de pré-structurer les données selon les principaux éléments de notre cadre conceptuel, tout en laissant émerger les critères d'analyse du matériau empirique (Ayache & Dumez, 2011). Cette méthode constitue une solution intermédiaire entre un codage ouvert, où on l'on fait émerger des thèmes d'analyse en parcourant ses données ; et un codage thématique fermé, où l'on mobilise un dictionnaire de thèmes précis.

Nous notons ici que le codage à partir d'un dictionnaire de thèmes plus précis a été tenté, mais a finalement été délaissé : d'une part, il entraînait un « saucissonnage » excessif des données, qui empêchait d'appréhender de manière suffisamment large les phénomènes étudiés. D'autre part, ce type de codage risque de conduire à une circularité des résultats (Allard-Poesi, 2011), en « forçant » le chercheur à ranger les données dans des catégories qui reflètent son propre raisonnement. Notre codage multithématique s'est déroulé en trois étapes : le quadrillage des données, la lecture flottante, puis l'affectation de descripteurs.

Le *quadrillage des données* a visé à structurer les données en les ventilant dans des catégories relativement larges, afin d'y permettre une analyse plus fine à l'intérieur. D'après Ayache et Dumez (2011), le nombre de catégories utilisé dans cette phase doit être défini de sorte à pouvoir quadriller les données sans « forcer » une structuration prématurée. Ainsi, nous avons choisi de travailler à partir d'un dictionnaire de 10 catégories, nommées « macro-codes ». Ces macro-codes reflètent les éléments principaux de notre cadre conceptuel : le risque, les pratiques, les structures, l'attention et le contexte.

TABLEAU 20. Dictionnaire des macro-codes

Macro-codes		Contenu
[1A]	Pratiques de la strate ERM	Etapes, activités et contextes décrits par les interviewés, concernant l'ERM
[1B]	Pratiques de la strate processus de décision	Etapes, activités et contextes décrits par les interviewés, concernant la prise de décision
[1C]	Pratiques de la strate management opérationnel	Etapes, activités et contextes décrits par les interviewés, concernant les pratiques quotidiennes
[2A]	Attention	Temps et efforts alloués au risque Raisons invoquées dans cette allocation de l'attention au risque
[2B]	Risque	Caractéristiques des risques (descriptions, évaluations, perceptions, représentations)
[3A]	Structures d'ERM	Caractéristiques et modalité d'appropriation des structures d'ERM
[3B]	Autres structures du risque	Caractéristiques et modalités d'appropriation des structures hors-ERM
[4A]	Caractéristiques individuelles	Informations sur les acteurs (statut, parcours, intérêts, compétences, personnalité, fonctions, etc.)
[4B]	Caractéristiques organisationnelles	Informations sur le contexte de l'organisation (structure, culture, modes de coordination, etc.)
[4C]	Caractéristiques de l'environnement	Informations sur les caractéristiques de l'environnement (secteur, événements de l'actualité, concurrence, régulation, etc.)

Le codage d'une source, par exemple d'un entretien, a démarré par le découpage du texte en « unités de sens » (Saubesty, 2006). Ce découpage est nécessaire pour formater le texte en vue du codage : en effet, les entretiens semi-directifs centrés visent à obtenir des réponses longues et détaillées de la part de l'interviewé·e. Les chercheur·e·s se trouvent ainsi face à des blocs de verbatim souvent d'une taille d'un quart à une demi-page, au sein desquels de nombreux thèmes sont évoqués. Pour « débroussailler » ces informations, il est donc nécessaire de découper le texte en unités de codage intelligible, c'est-à-dire suffisamment courtes pour délimiter clairement les thèmes abordés, et suffisamment longues pour ne pas perdre le sens et le contexte de l'idée évoquée. Une fois le texte découpé en unités de sens, chaque unité a été examinée et affectée à un ou plusieurs macro-codes.

Ce travail a été d'abord réalisé sur le logiciel d'analyse qualitative NVivo : les fonctionnalités d'automatisation de codage proposée par ce logiciel ont été utiles pour manipuler rapidement un nombre important de données. Nous l'avons utilisé pour affecter des codes aux verbatim, et pour les classer par source (profil des interviewé·e·s, cas). NVivo a facilité l'extraction de verbatim ou le croisement entre plusieurs codes, pour sélectionner les données nécessaires aux analyses par question de recherche. Pour ces analyses, NVivo a ensuite été délaissé au profit d'Excel, car nous trouvions Excel plus ergonomique, facilitant des extractions et schématisations lisibles (travail sur tableaux croisés dynamiques, graphiques, etc.).

Une fois les données de l' « échantillon pilote » grossièrement quadrillées, nous avons procédé à une lecture « flottante » (Miles & Huberman, 2005) afin d'affiner le codage des données. L'idée est de parcourir l'ensemble des verbatim du macro-thème pour disposer d'une vision globale et identifier d'ores et déjà d'éventuel « patterns ». Un pattern correspond ici à une structuration qui émerge des données (Ayache & Dumez, 2011). L'identification des patterns a ainsi abouti à une sorte de dictionnaire de thèmes semi-ouvert, provenant à la fois des données et de la théorie. Ce dictionnaire de patterns a eu l'avantage, par rapport à un dictionnaire préétabli, d'apporter une structure au codage, tout en gardant une flexibilité et un caractère assez émergent.

### III.2.b. L'analyse de la signification du risque dans les discours des managers (QRI)

Dans cette partie, nous exposons notre méthodologie d'analyse de la signification du risque dans les discours. Nous précisons que la partie résultats restituera d'abord les analyses préliminaires, que nous avons évoquées précédemment (i.e. analyse grammaticale du mot « risque », panorama du vocabulaire associé au risque dans les discours), en abordant les difficultés à étudier le discours du risque (III.1.c) : ces analyses préliminaires et la complexité du terme qu'elles soulignent, nous semblent, en soi, des résultats qui méritent d'être exposés (voir Chapitre 5, partie I). Ici, nous nous concentrons sur la méthode d'analyse des propositions dénotatives et connotatives. Pour rappel, la partie III.1.c explique le principe de la dénotation et de la connotation des discours (Mill, 1843), et justifie l'intérêt de son utilisation.

L'analyse de discours a été opérée en trois étapes : l'extraction des propositions autour du risque dans les entretiens, puis leur classification (entre propositions dénotatives et propositions connotatives), et enfin leur codage inductif.

Premièrement, nous avons parcouru chaque entretien, afin d'extraire les verbatim dans lesquels le terme « risque » est apparu : ces verbatim peuvent être une ou plusieurs phrases, qui donnent une indication sur le sens du mot risque, ou qui utilisent le terme de risque pour énoncer une idée. Deuxièmement, nous avons trié les verbatim selon leur caractère dénotatif ou connotatif. Nous avons considéré qu'un verbatim était dénotatif lorsque l'interviewé.e mentionne le risque pour désigner une chose :

*« Le risque réglementaire, c'est le régulateur qui change la régulation et ça, ça peut éventuellement tuer mon business » (DG)*

Nous avons considéré qu'un verbatim était connotatif lorsque l'interviewé.e utilise la notion de risque pour renvoyer à d'autres significations :

*« Voilà, et ce sens du risque, vous l'avez parce qu'à un moment, vous vous êtes pris des râteaux. » (DO)*

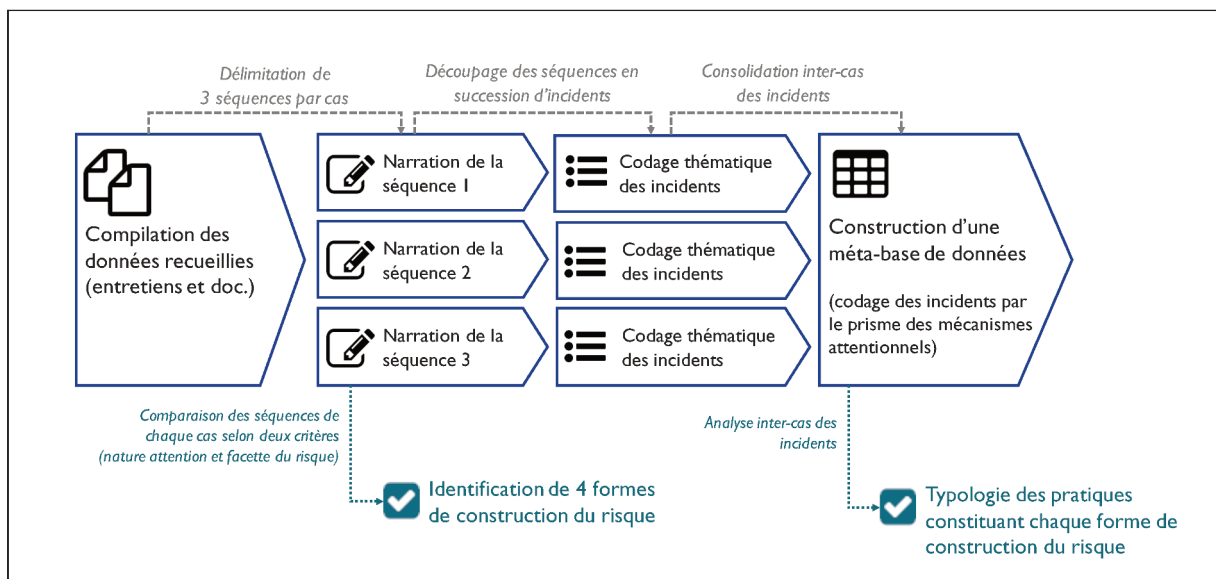
Troisièmement, nous avons codé les verbatim, pour les associer à une proposition, c'est-à-dire un énoncé sur ce qu'est le risque, selon le verbatim analysé. Une proposition est donc ici le résultat d'un codage : c'est un code sous forme de phrase, associé à un ou plusieurs verbatim, qui décrit, le plus fidèlement possible, le raisonnement formulé par l'interviewé.e. Ainsi, pour les verbatim dénotatifs, la proposition répond à la question : *quelle est la chose qui est désignée et quels sont ses attributs ?* Pour les verbatim connotatifs, la question : *à quel sens renvoie le mot risque lorsqu'il est utilisé dans ce verbatim ?* Ce travail a conduit à extraire une dizaine de « propositions » autour du risque par entretien. Un exemple de codage est présenté en annexe 17.

Notre corpus de discours du risque est ainsi constitué de 355 propositions dénotatives, et de 247 propositions connotatives. En examinant ces propositions (comparaisons, aller-retours avec la théorie, etc.), nous les avons progressivement regroupées les unes avec les autres, pour faire émerger des dimensions dans le discours du risque (la data-structure de cette analyse est présentée en annexes 18 et 19). Cette analyse inductive a abouti à quatre dimensions dénotatives et trois dimensions connotatives : la présentation de ces dimensions et leur interprétation font l'objet du chapitre 5 (partie II).

### III.2.c. L'analyse du processus de construction du risque par le prisme de l'attention (QR2)

Cette étape d'analyse vise à traiter notre seconde question de recherche : « Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ? ». Pour décrire la construction du risque par le prisme de l'attention, nous avons étudié 36 « séquences » de construction du risque, identifiées à partir des descriptions de pratiques issues des entretiens (cf. figure suivante) :

FIGURE 17. Etapes d'analyse du processus attentionnel de construction du risque





Comme la littérature suggère que la construction du risque est un processus continu et diffus dans l'organisation, notre analyse a consisté à isoler des « séquences » de ce processus. Nous avons délimité trois séquences par cas, que nous avons décrites, catégorisées, puis découpées en une succession d'incidents (analyse processuelle). Nous allons détailler chacune de ces étapes.

**La délimitation et l'analyse des séquences de construction du risque (N=36).** Pour chaque cas, nous avons reconstitué des séquences du processus de construction du risque, à partir de la description d'un exemple concret sur chacune de ses trois strates. Nous avons donc procédé à une analyse intra-cas, qui comprend la reconstitution de trois séquences. Pour délimiter les séquences, nous avons retracé l'enchaînement d'activités par lesquelles les acteurs identifient, évaluent, et/ou traitent les risques dans trois contextes : le management formalisé des risques (ERM), une prise de décision majeure, et une situation de management quotidien. 36 séquences ont ainsi été reconstituées et décrites dans des narrations (3 séquences x 12 cas). Les annexes 5 à 16 présentent un résumé de ces narrations.

Ensuite, nous avons comparé les séquences les unes aux autres, pour dégager des critères contrastants. Ce travail de comparaison s'est opéré par de multiples tentatives et d'aller-retour avec la littérature (l'analyse des séquences a été reprise de multiples fois, et s'est étalée sur plusieurs mois). Au final, deux critères ont été retenus pour distinguer les 36 séquences : d'une part, certaines séquences consistent à identifier et reconnaître un objet en tant que risque : l'objet « devient » ainsi un risque aux yeux de l'organisation. D'autres séquences consistent plutôt à mettre en place une structure de gestion du risque : le risque « devient » alors une structure incarnée dans l'organisation, qui régule les comportements.

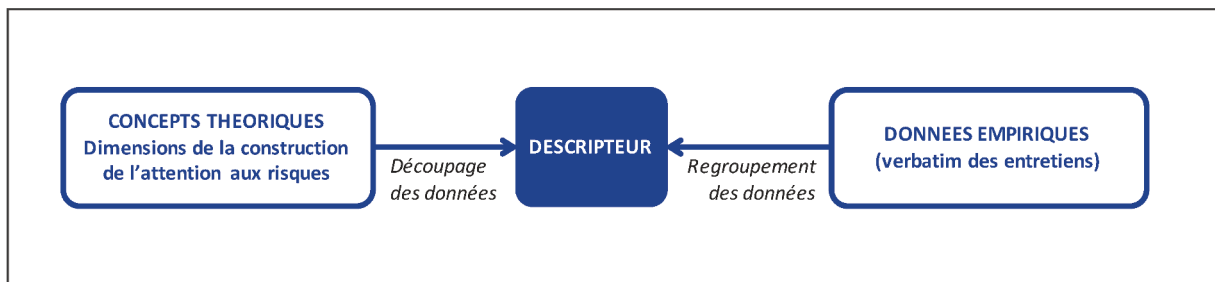
D'autre part, les séquences se distinguent selon la façon dont le risque reçoit de l'attention dans l'organisation. Certaines séquences sont caractérisées par une attention plutôt délibérée : elles proviennent d'une intention d'appréhender le risque : l'attention initiale est forte et concentrée, puis finit par se disperser dans le temps et dans l'organisation. Dans d'autres séquences, l'attention est plutôt émergente : elle provient d'un stimulus (interne ou externe) qui conduit, sans intention initiale, à appréhender le risque. L'attention est d'abord faible et dispersée, et grandit progressivement en devenant plus palpable et concentrée.

A partir de ces deux critères, nous avons classifié nos séquences, et mis en évidence quatre formes de construction du risque, présentées dans le chapitre 6.

**Le découpage des séquences en pratiques (N=602<sup>22</sup>).** Nous avons ensuite décortiqué les séquences, en les découpant en succession d'« incidents » (Van de Ven & Poole, 1990). Un incident représente ici une étape de construction du risque, caractérisée par un ensemble d'activités allouées au risque, délimitées dans le temps et dans l'espace, et aboutissant à une modification de la signification ou de la représentation du risque. 602 incidents ont ainsi été relevés (en moyenne 17 par séquence).

Ensuite, nous avons affecté des descripteurs aux incidents. L'affectation de descripteurs a consisté à coder les incidents identifiés, de manière plus fine, tout en permettant leur comparaison. Les descripteurs ont été identifiés de manière semi-émergente : le codage de verbatim a été réalisé par la construction de « descripteurs » (Dameron, 2000), qui constituent une première étape de conceptualisation des données, par des allers et retours entre les données et les concepts théoriques. Les descripteurs reflètent une double volonté de découper les données au regard des concepts étudiés, et de les regrouper selon leurs similitudes et différences (Glaser & Strauss, 1967) :

FIGURE 18. La construction d'un descripteur (d'après Dameron, 2000)



Ce travail a permis d'établir une liste de descripteurs limités pour caractériser chaque pratique de manière homogène, dans une base de données (Van de Ven, 1992). Cette base de données a été élaborée sur Excel. Elle est structurée de la manière suivante<sup>23</sup> :

TABLEAU 21. Structure de la méta-base de données d'incidents

#	Séquence	Verbatim	Forme de construction du risque associée	Description des pratiques des acteurs	Mécanisme attentionnel à l'œuvre	Conséquences sur la construction du risques
...	...	...	...	...	...	...

<sup>22</sup> On note que le nombre de pratiques identifiées (N=602) est le même que le nombre total de propositions analysées dans le chapitre 5 (355 propositions dénotatives + 247 propositions connotatives = 602). Ces deux nombres ne sont pas liés l'un à l'autre : le fait de tomber sur le même nombre est ici un hasard.

<sup>23</sup> Les descripteurs suggérés peuvent apparaître aux lecteur·rice·s comme évidents et donner une impression de circularité, car ils reflètent notre cadre conceptuel issu de la théorie. Cette impression est due au caractère abductif de notre démarche. Nous avons structuré la revue de littérature finale de manière à refléter l'état de l'art sur les principales dimensions de notre modèle final, qui lui, a émergé des données.

La construction de cette méta-base de données a constitué une étape intermédiaire pour modéliser le processus de construction du risque, en permettant de monter en abstraction à partir d'un matériau descriptif (Miles & Huberman, 2005). Plus particulièrement, pour analyser les pratiques des acteurs, nous avons simplement décrit, par une ou plusieurs phrases, la nature de l'activité réalisée, par exemple. Similairement, pour les conséquences sur la construction du risque, nous avons également décrit avec une phrase la signification ou la représentation prise par le risque dans la pratique en question. Enfin, concernant les mécanismes d'attention, nous avons utilisé un codage thématique, en utilisant les trois types de mécanismes identifiés dans la littérature. Dans la partie I.2 de ce chapitre, nous avons explicité les critères d'opérationnalisation permettant de caractériser, à partir des activités décrites, quel est le mécanisme attentionnel à l'œuvre.

L'extrait de la méta-base de données ci-dessous illustre ce mode de codage par les descripteurs :

TABLEAU 22. Extrait de la méta-base de données

#	Séquence	Verbatim (extrait)	Forme de construction	Description des pratiques des acteurs	Mécanisme attentionnel	Conséquences construction du risques
16	S1-Industrius	« Ensuite la dernière étape, c'était un balayage général en comité de direction générale, [...] puis là, de façon collective, consensuelle, on balayait, ils étaient un peu renommés, reconfigurés, certains pouvaient être sortis du jeu, et puis il y avait la pondération était soit validée en l'état, soit un peu corrigée grâce au regard croisé des 6 ou 7 acteurs. » (RM)	Révélation	Le comité de direction balaye la cartographie des risques de façon collective, la corrige et la valide	Attention engagée	Le risque est représenté par un nom et des pondérations, qui peuvent être modifiés collectivement. Le risque peut être « sorti » de la cartographie.

Des extraits plus fournis de cette méta-base de données sont disponibles en annexes 20 à 31. L'analyse au travers de la méta-base de données a abouti à une typologie de pratiques de construction du risque : chaque pratique est sous-tendue par différents mécanismes d'attention (attention sélective, attention engagée ou attention distribuée). Ce codage a ainsi permis de regrouper les 602 incidents relevés, en une typologie de pratiques à l'intérieur de chaque forme de construction du risque (12 pratiques, c'est-à-dire 3 par forme). Ces pratiques sont décrites dans le chapitre 6.

### III.2.d. Analyse des facteurs d'influence de l'attention (QR3)

Cette étape d'analyse vise à traiter notre troisième question de recherche : « (QR3) dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer délibérément l'attention au risque ? ». Pour y répondre, nous nous sommes intéressée à une modalité d'influence particulière, celle opérée par les risk managers. Nous avons choisi de nous focaliser sur les tactiques des risk managers, car influencer l'attention au risque constitue l'une de leurs fonctions officielles : leur intention est donc délibérée et représente une volonté de l'organisation. Notre analyse s'est réalisée en plusieurs étapes, résumées dans le tableau suivant, puis détaillées :

TABLEAU 23. Synthèse des étapes d'analyse de la troisième question de recherche

Etape d'analyse	Opération de codage réalisée
<b>(i) Analyse des tactiques d'influence des risk managers et de leurs effets sur l'attention au risque</b> (unité d'analyse = 298 tactiques identifiées parmi les pratiques de nos séquences)	<b>Identification de tactiques d'influence des risk managers</b> (298 tactiques identifiées au sein des 36 séquences de construction du risque)
	<b>Classification des tactiques d'influence</b> selon la forme de construction du risque concernée
	<b>Caractérisation des effets de ces tactiques sur l'attention</b> au risque des acteurs (qualifiés d'attendus, inattendus, ou non déterminés)
	<b>Interprétation des effets inattendus : mise en évidence d'effets de syllogismes</b> (déplacement de l'interprétation entraînant un écart entre l'attention voulue et l'attention obtenue)
<b>(ii) Analyse des facteurs de contexte sur la capacité d'influence des risk manager</b> (unité d'analyse = les 36 séquences)	<b>Identification d'une liste de facteurs de contexte</b> : codage descriptif et inductif des facteurs de contexte mentionnés par les interviewé-e-s. Première analyse intuitive du lien entre ces facteurs et la capacité d'influence de l'attention par l'organisation.
	<b>Sélection des facteurs les plus significatifs</b> (mentionnés comme ayant une influence dans chaque cas, par l'ensemble des interviewé-e-s) : 3 facteurs retenus et opérationnalisés de manière binaire (identification de critères pour mesurer la présence du facteur (1) ou son absence (0)).
	<b>Quantification des données</b> (constitution d'une base de données sur Excel) : - codage des effets de syllogisme dans chaque séquence (taux de syllogisme d'une séquence égal à 0 ; 1 ou 2) - codage binaire de la présence (1) ou de l'absence (0) des facteurs de contexte dans chaque séquence :
	<b>Codage axial : analyse du lien entre les différentes variables</b> (à l'aide de tableaux croisés dynamiques sur Excel) - calculs d'indicateurs caractérisant le « taux de syllogisme » - confrontation des résultats « quantifiés » trouvés avec nos intuitions quant au rôle des facteurs de contexte, et utilisation des résultats quantifiés pour illustrer nos propositions finales.

#### *(i) Analyse des tactiques d'influence des risk managers et de leurs effets sur l'attention au risque.*

Premièrement, nous avons réexaminé notre méta-base de données des pratiques de construction des risques, afin d'identifier, dans ces pratiques, les actions mises en œuvre de manière délibérée par les risk managers pour influencer, directement ou indirectement l'attention au risque d'autres personnes dans leur organisation. Nous nommons ces actions d'influence délibérée des « tactiques d'influence ». Deux colonnes ont donc été ajoutées à notre méta-base de données, dans laquelle nous décrivions, le cas échéant, la nature de la tactique d'influence des risk managers, et l'effet obtenu sur l'attention.

Une tactique est caractérisée par deux éléments : une action entreprise par un·e risk manager et une intention d'influencer l'attention (lorsque les risk managers indiquent les objectifs ou la visée de leurs actions, ou implicitement, lorsque leurs actions découlent directement de leurs missions de sensibilisation au risque). Les tactiques d'influence peuvent être indirectes : par exemple lorsque les risk managers mettent en place un outil pour cadrer la réflexion sur les risques, et que l'on constate, dans une autre séquence, qu'un·e directeur·rice opérationnel·le utilise effectivement cet outil. Cette analyse a conduit à relever 298 tactiques d'influence mise en œuvre par les risk managers (1 à 28 par séquence).

Nous avons ensuite examiné les effets des tactiques des risk managers sur l'attention. Nous avons considéré qu'il y avait un « effet » sur l'attention, lorsqu'un verbatim permettait de montrer explicitement un lien entre la tactique et l'attention aux risques. Nous illustrons ce point avec le codage du verbatim suivant :

*« **Ce type d'exercice [tactique]** avait été quand même considéré plutôt par les directions générales, comme un exercice assez stimulant, de réflexions vraiment partagées, et surtout quelque chose d'assez fructueux, parce que **dégager un temps presque un peu sacralisé pour faire ça [effet attention]**, dégager d'autres contraintes de très court terme, et ce faisant, le fait de **mettre un coup de projecteur spécifique sur un risque [effet attention]**, on voyait finalement ça appelait, ça tirait beaucoup d'autres fils, et donc finalement l'exercice était assez riche en lui-même, et aussi par le regard croisé. » (RM)*

En gras souligné, nous indiquons le verbatim caractérisant la tactique ou l'effet sur l'attention, et entre crochets le codage proposé (ici la tactique et l'effet sur l'attention). Nous avons ainsi affecté aux verbatim un libellé décrivant l'effet sur l'attention. Au regard de notre question de recherche, nous avons codé les effets de manière simplifiée en considérant trois possibilités :

- Effet désiré obtenu : les effets souhaités par le ou la risk manager, qui réussit à obtenir l'attention escomptée.
- Effet désiré non-obtenu : les risk managers n'obtiennent pas l'attention escomptée, doivent lutter contre des obstacles pour réussir à générer de l'attention, ou constatent des effets inattendus.
- Non déterminé : pas d'informations sur les effets obtenus.

Une limite ici concerne la robustesse du codage des effets : nous avons souvent caractérisé l'effet sur la base d'une source. Par exemple, si un risk manager indiquait que la mise en place d'une réunion de suivi des risques avait permis de dégager du temps, nous avons considéré le propos comme vrai. La triangulation des entretiens a permis de compléter la connaissance des effets des

tactiques des risk managers et, dans certains cas, de confirmer ou d'infirmer les effets<sup>24</sup>. Le fait de ne pas avoir pu trianguler systématiquement les pratiques constitue une limite de cette méthode. Enfin, la dernière étape d'analyse a consisté à interpréter ces effets par un retour aux données qualitatives : en analysant les verbatim, nous avons caractérisé, pour chaque type de tactiques, quels leviers les risk managers mobilisaient. Nous avons proposé des interprétations pour expliquer les effets obtenus sur l'attention. Ces résultats sont présentés dans le chapitre 7.

\*\*\*

**(ii) Analyse des facteurs de contexte sur la capacité d'influence des risk managers.** Cette étape a pour objectif d'identifier des facteurs de contexte qui conditionnent la capacité d'influence de l'attention des risk managers. Pour cela, l'effet de syllogisme semble constituer un indicateur pertinent : il reflète la capacité d'influence des risk managers (et de manière plus générale, la capacité d'une organisation à influencer l'allocation de l'attention de ses acteurs). L'effet de syllogisme indique dans quelle mesure les tactiques des risk managers produisent des effets inattendus : plus l'effet de syllogisme est important, moins les risk managers semblent maîtriser leur influence. Nous avons donc comparé les séquences où l'effet de syllogisme est important, et celles où il est faible. Pour cela, nous avons codé chaque séquence, en lui attribuant une valeur de 0 à 2 (cf. tableau page suivante). L'unité d'analyse est ici la séquence de construction du risque (N=36). Pour coder les séquences, nous avons utilisé une quantification simplifiée : nous avons considéré qu'une séquence était caractérisée par un taux de syllogisme plus ou moins fort, selon le nombre de tactiques où l'effet semble maîtrisé par le risk manager. La règle de quantification utilisée est la suivante :

Code affecté à la séquence	Signification du codage
« 0 »	Les effets de syllogisme concernent moins de trois tactiques, ou sont aisément maîtrisés par les risk managers.
« 1 »	Les effets de syllogisme concernent plus de trois tactiques et/ou sont considérés par les risk managers comme une difficulté à surmonter.
« 2 »	Les effets de syllogisme concernent plus de trois tactiques et les risk managers ne parviennent pas à les empêcher ou les éradiquer

Nous avons ensuite examiné les raisons invoquées par les acteurs pour expliquer les situations rencontrées, ainsi que les conditions du contexte dans lesquelles ils ou elles agissent. La comparaison systématique entre nos 36 séquences nous a fait émerger trois principaux facteurs

---

<sup>24</sup> Les cas où l'effet indiqué par le risk manager diffère de celui indiqué par les autres interviewés sont rares : seules 13 tactiques ont été concernées par une contradiction dans les effets. Dans ces cas, nous avons pris en compte en priorité l'avis de la personne ciblée par la tactique (les directeur·rice·s généraux·les ou opérationnel·le·s)

qui semblent favoriser ou atténuer l'influence des risk managers : ces facteurs sont l'ambiguïté de l'environnement, la « tolérance culturelle au risque », et l'autorité (ici des risk managers).

Pour illustrer le poids de ces facteurs dans notre échantillon, nous avons quantifié notre analyse. Le choix de quantifier le rôle des facteurs de contexte s'est fait pour deux raisons : premièrement, il permet de pondérer nos propos, en montrant que nous ne nous appuyons pas sur un ou deux verbatim sélectionnés de manière opportuniste, mais sur des observations plus systématiques. De notre point de vue de chercheuse, ce travail de quantification a d'ailleurs permis de contourner des biais que nous avons initialement (par exemple, nous avons le sentiment que l'autorité jouait un rôle plutôt négatif, alors qu'elle semble plutôt modérer le rôle de la tolérance culturelle). Deuxièmement, cette quantification constitue un protocole exploratoire qui pourrait être réutilisé sur un échantillon plus significatif, et vise, en cela, une contribution plutôt d'ordre méthodologique, qui pourra servir les recherches futures sur l'attention (cf. Partie discussion). Chaque facteur de contexte est qualifié par deux valeurs possibles, 0 ou 1 (voir justification en annexes 32 à 35) :

TABLEAU 24. Qualification des facteurs de contexte

Facteur	Valeurs possibles	Modalités de mesure du facteur
Ambiguïté de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte (1)</li> <li>• Faible (0)</li> </ul>	L'environnement est ambigu lorsque sur la séquence, les acteurs expriment des difficultés (ou des désaccords forts) à discerner et interpréter leur environnement.
Tolérance culturelle au risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolérance au risque (1)</li> <li>• Intolérance (0)</li> </ul>	L'organisation est tolérante au risque lorsque les acteurs indiquent qu'il est facile de parler de risque et lorsque le risque fait partie intégrante des modes de gestion habituels.
Autorité de la source d'influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte (1)</li> <li>• Faible (0)</li> </ul>	L'autorité est forte lorsque les risk managers sont représentés au comité exécutif, et lorsque leurs actions sont formalisées par des règles formelles obligeant les acteurs à s'y conformer.

Pour caractériser le rôle des facteurs de contexte sur la capacité d'influence des risk managers, nous avons alors calculé, pour chaque facteur, les indicateurs suivants :

TABLEAU 25. Indicateurs utilisés pour illustrer nos résultats

Indicateur	Signification
$\Sigma$ effets syllogisme	Somme des effets de syllogisme dans les séquences : chaque séquence ayant reçu une valeur entre 0 et 2 pour mesurer l'importance de l'effet de syllogisme, cet indicateur en fait la somme. Plus il est élevé, plus les séquences sont concernées par les effets de syllogisme.
$\Sigma$ séquences	Somme des séquences : cet indicateur sert à calculer le taux de syllogisme (ci-dessous)
$\alpha_{SR}$	Taux de syllogisme calculé pour chaque facteur = $\Sigma$ effets syllogisme / $\Sigma$ séquences Par exemple, pour le facteur « ambiguïté » : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ambiguïté forte concerne 10 séquences sur les 36 étudiées. Parmi ces 10 séquences, certaines ont des effets de syllogisme importants, et d'autres faibles (de 0 à 2) : la somme de ces effets y est de 14. <math>\rightarrow \alpha_{SR} = 14/10 = 1,40</math></li> <li>- L'ambiguïté faible concerne 26 séquences sur les 36 étudiées. La somme des effets de syllogisme y est de 22. <math>\rightarrow \alpha_{SR} = 22/26 = 0,85</math></li> </ul>
$\Delta$	Ecart entre les taux obtenus lorsque le facteur est présent et lorsqu'il est absent : permet d'indiquer si le rôle du facteur est significatif ou non. Par exemple, pour le facteur « ambiguïté », $\Delta = 0,85 - 1,40 = -0,55$ . Nous avons considéré qu'un facteur était significatif lorsque $ \Delta  > 0,2$ .

Nous avons donc compté le nombre de fois où un facteur était mentionné pour son effet positif ou négatif sur l'attention au risque, au moins dans une tactique concernant la séquence. La valeur « 1 » est attribuée à une séquence lorsque l'effet est mentionné et justifié par au moins un interviewé sur une pratique minimum. L'effet peut être mentionné de deux manières par la présence ou par l'absence du facteur. Par exemple, pour le facteur « autorité », nous compterons de façon similaire une situation où une forte autorité a eu un effet positif sur l'attention, et une situation où une absence d'autorité est indiquée comme la cause d'une difficulté à obtenir de l'attention.

Notre analyse consiste ainsi en une succession d'étapes de « réduction de la complexité », qui ont pour intérêt de permettre de comparer les contextes d'un cas à l'autre et de rendre possible une analyse plus fine sur un champ réduit de facteurs. Par exemple, le calcul d'un « taux de syllogisme » a été réalisé, car les séquences n'ont pas le même nombre de tactiques (de 1 à 26).

TABLEAU 26. La quantification des données qualitatives : opérations de réduction de la complexité

#	Opération de quantification des données
1	Identifier une taxonomie de 5 facteurs
2	« Binariser » les valeurs des facteurs
3	Attribuer 0 ou 1 sur la base d'un minimum d'une pratique
4	Estimer que le facteur a un effet sur la base d'un ou plusieurs verbatim
5	Utiliser l'unité d'analyse de la séquence (N=36) pour caractériser l'influence des risk managers.
6	Calculer un « taux de syllogisme » pour chaque séquence
7	Considérer que l'impact d'un facteur est significatif lorsque $ \Delta  > 0,2$ . <sup>25</sup> ( $\Delta$ étant l'écart entre les taux obtenus lorsque le facteur est présent et lorsqu'il est absent : entre le taux de syllogisme où le facteur est présent et celui où il est absent)

Nous pourrions alors en tirer des corrélations analysables, qui permettent de formuler des propositions. Ces propositions resteront à tester car les pourcentages trouvés peuvent s'expliquer pour d'autres raisons dont celles mentionnées plus haut.

<sup>25</sup> Le choix d'un écart significatif au-delà de 0,2 reste relativement intuitif ici, car nous n'avons pas de données suffisantes pour établir une règle précise. Ce seuil a été fixé en comparant les ordres de grandeur dans les variations d'un facteur à l'autre.



### III.3. Modalités de restitution des résultats

Enfin, les modalités de restitution des résultats sont également gage de la qualité d'une recherche : il convient donc aux chercheur·e·s de s'interroger sur la manière de présenter les résultats de la thèse, et de justifier les choix opérés, pour faciliter la compréhension par les lecteur·rice·s. Notre travail se heurte à deux défis en matière de restitution de résultats, l'un lié à la nature « copieuse » du travail de thèse, et l'autre plus spécifique au design d'études de cas multiples. D'une part, dans une thèse en monographie, où les résultats concernent au moins une centaine de pages, il est nécessaire de sélectionner méticuleusement les données que l'on souhaite donner à voir aux lecteur·rice·s : cette sélection doit garantir le caractère convaincant des résultats, tout en évitant de « noyer » les lecteur·rice·s dans les données, et de rendre les résultats indigestes. D'autre part, d'après Pratt (2009), les études de cas multiples pâtiennent souvent d'un déséquilibre « description/interprétation » des données restituées en résultats : l'analyse inter-cas conduit à des restitutions transverses et à des montées en abstraction qui empêchent parfois d'incarner les données.

Pour éviter ces écueils, nous avons structuré nos chapitres de résultat en suivant les conseils énoncés par Pratt (2008, 2009) :

- *Le principe de séparation de la description et de l'interprétation des données* : les résultats que nous décrivons sont obtenus par de multiples opérations d'analyse et d'une montée en abstraction, puisque nous élaborons une proposition de modèle. Pour éviter de « masquer » les données concrètes derrière les résultats présentés, nous tentons de décrire de manière concrète chaque dimension. Une partie descriptive et illustrée par des verbatim sera systématiquement proposée.
- *Le principe des « power quotes »* : les sections de résultats sont illustrées par des citations dites « power quotes », sélectionnées parce qu'elles reflètent de manière particulièrement parlante les résultats décrits.
- *Le principe des « proof quotes »* : les annexes 20 à 34 apportent des tableaux de verbatim complémentaires, pour justifier du caractère plus systématique des résultats observés.

## IV. Critères de validité de la recherche

La validité d'une recherche correspond à « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (Wacheux, 1996). La validité de la recherche s'appréhende au regard de l'objectif fixé, ici construire une nouvelle théorie dont la visée est explicative. Nous discutons deux types de validité (Yin, 1989) : la validité interne (IV.1) et la validité externe (IV.2). Si ces critères ont été abordés et discutés au fil de ce chapitre, nous en proposons ici une synthèse.

### IV.1. Validité interne

La validité interne consiste à s'interroger sur la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude menée (Ayerbe & Missonier, 2007; Drucker-Godard et al., 1999). Si la validité interne est souvent considérée comme la principale force des études de cas dans la mesure où elle permet une compréhension fine du réel (Hlady-Rispal, 2002), nous rappelons que le traitement de nos questions de recherche a impliqué un arbitrage entre validité interne et externe : au vu du nombre de cas nécessaire à la compréhension de notre objet de recherche, la richesse des données recueillies a été limitée.

Premièrement, l'étude de cas qualitative doit permettre de **rendre compte de manière fine et riche des pratiques réelles des acteurs** (Dumez, 2013) : le design retenu permet d'en obtenir des descriptions riches par les entretiens, mais ces entretiens ne révèlent qu'une partie de ces pratiques. Il existe une part de pratiques informelles que notre design ne permet pas ici d'identifier, car de l'observation serait nécessaire, et compte-tenu du risque de biais de déformation dans les entretiens (cf. II.2. Le recueil de données primaires). Toutefois, les entretiens ont tout de même permis de mettre en évidence des écarts entre le prescrit et le réel. Les entretiens ont été conduits de manière à obtenir des descriptions fines et factuelles des pratiques des acteurs, permettant tout de même des descriptions riches. D'autre part, en reposant sur notre « récit de cas », nous pouvons enrichir les données recueillies dans les entretiens, par des informations complémentaires sur les pratiques informelles que nous avons pu observer directement.

Deuxièmement, la validité interne repose sur la **représentativité théorique des données recueillies**. Hlady-Rispal (2002) recommande de sélectionner des acteurs étroitement liés à l'objet étudié, afin de recueillir la vision la plus fidèle possible du phénomène. Compte-tenu des biais de déformation de ces acteurs (cf. II.2.a. Les entretiens en tant que données primaires), ces acteurs doivent être également diversifiés, afin de contraster les perceptions des individus et les

situations (Strauss & Corbin, 1990). Ces contrastes permettent également d'augmenter la **validité causale** des résultats (Yin, 2003), c'est-à-dire leur capacité à démontrer les liens entre deux phénomènes. Notre recherche répond à ces critères dans la mesure où nous avons veillé à la **triangulation des données** : nous avons croisé le regard de trois acteurs différents (a minima) sur le processus de construction du risque, et complété ces regards par d'autres natures de données (les documents de références et l'observation des dispositifs). Néanmoins, la représentativité théorique de nos entretiens est soumise à un biais qu'il convient de rappeler : de fait, les directeur·rice·s ayant accepté de consacrer du temps à notre étude ont probablement une appétence particulière pour la question du risque, et donc un comportement et une attention qui peuvent fonctionner différemment par rapport à d'autres acteurs. Nous avons tenté de limiter ce biais en demandant régulièrement aux directeur·rice·s si leurs pairs fonctionnaient de la même manière, et en recueillant auprès des risk managers des exemples de comportements de directeur·rice·s moins sensibles au risque. De même, les risk managers qui ont accepté de nous présenter leur démarche peuvent être suffisamment confiants dans la qualité de l'ERM pour nous en dévoiler le fonctionnement. Cela dit, nous avons été confrontée à de multiples cas où les risk managers estimaient que leur démarche était encore très imparfaite, mais souhaitaient tout simplement contribuer à un effort académique concernant leur métier. En tant que chercheur nous avons contribué (ou, dans une perspective plus critique, été instrumentalisée ?) au « travail institutionnel » opéré par ces acteurs, visant à légitimer leur profession (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2011).

La validité interne repose enfin sur la **qualité des inférences** faites par le/la chercheur·se (Drucker-Godard et al., 1999) : le cheminement entre le matériau empirique brut et l'interprétation de ces données par le chercheur, doit pouvoir être retracé de manière transparente. Le processus d'analyse des données est en effet soumis à différents biais : d'une part, le codage requiert ainsi une forte concentration du/de la chercheur·se et une connaissance parfaite du dictionnaire des thèmes, afin d'éviter d'oublier d'affecter un verbatim à un code. Un état de saturation ou de distraction du chercheur peut conduire à un codage moins rigoureux ou plus superficiel. D'autre part, le chercheur peut inconsciemment déformer les données pour les faire « rentrer » dans son modèle. Pour reprendre la célèbre expression de Maslow (1962) : « *it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail* ». Le double-codage constituerait une piste pour réduire ce biais et renforcer la robustesse des résultats. Celui-ci qui pourra être opéré dans l'exploitation future des résultats, en vue de publications.

La validité interne de notre recherche a également été renforcée par l'envoi d'un compte-rendu d'entretien aux risk managers : dans le compte-rendu, nous décrivons et modélisons la démarche d'ERM telle que nous l'avons comprise et une synthèse des pratiques d'appropriation telles qu'ils les avaient mentionnées. Les retours reçus (par email, téléphone, ou entretien confirmatoire) ont permis de valider, modifier ou compléter les informations recueillies.

## IV.2. Validité externe

La validité externe consiste à s'interroger sur la généralisation possible des résultats obtenus, c'est-à-dire leur transférabilité à d'autres contextes (Koenig, 2005). Notre méthodologie visant à construire une nouvelle théorie, la validité externe est un critère permettant d'assurer la généralisation de notre modèle final. Comme précisé dans la justification du design de recherche (cf. Chapitre 3), nous visons ici la généralisation « analytique » des phénomènes mis en évidence par notre étude de cas multiple (Strauss & Corbin, 1990). Ces phénomènes visent à enrichir la théorie existante (Ayerbe & Missionier, 2008). Cette généralisation repose donc sur la représentativité « théorique » de notre échantillon. Le design multi-cas a permis la réplication de l'étude de l'attention aux risques dans des contextes variés (Yin, 2003). Elle permet donc de renforcer la fiabilité de notre modèle, indépendamment du contexte particulier des organisations dans lesquelles le phénomène a été étudié (Koenig, 2005).

Le caractère général de nos données a déjà été abordé lorsque nous avons explicité les critères d'échantillonnage de notre étude de cas. Par ailleurs, nous proposerons de discuter la validité externe une fois nos résultats exposés et interprétés, dans la partie discussion de cette thèse.

TABLEAU 27. Synthèse des tactiques de validité de recherche mobilisées

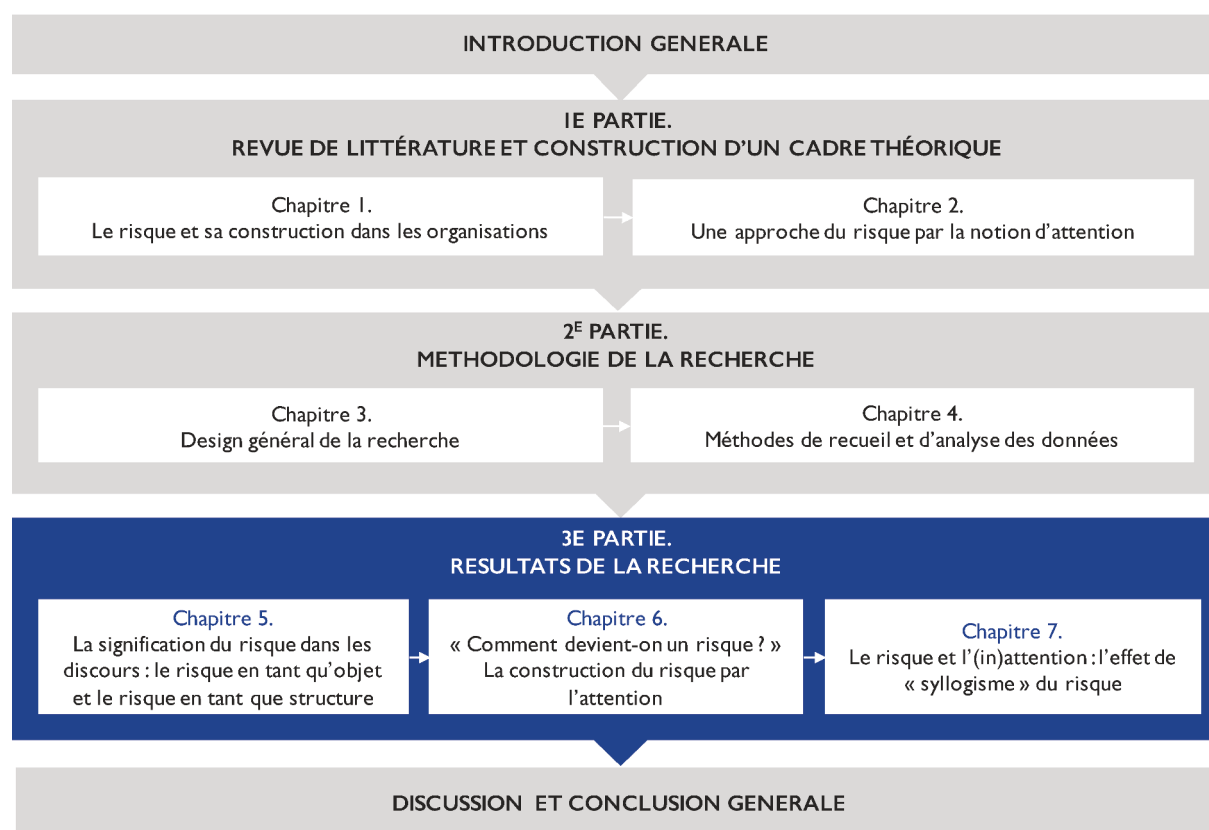
Etape de la recherche	Tactique	Implication sur la validité interne	Implication sur la validité externe
Echantillonnage	Sélection de cas contrastés	-	Renforcement de la représentativité théorique en vue d'une généralisation des données
	Sélection de cas comparables (démarches d'ERM, grandes structures)		
Recueil des données	Formalisation du protocole recueil de données pour éviter les biais	Renforcement de la représentation théorique des données et de la validité causale	Homogénéité et comparabilité des données recueillies dans les cas
	Triangulation des données (entretiens DG, DO, RM et données secondaires)		
Analyse des données	Confrontations itératives des résultats aux théories existantes	Renforcement de la validité du construit	Généralisation progressive des résultats
	Codage systématique et homogène		
	Validation des compte-rendus d'entretien RM		
	Confrontation théorique		
	Confrontation empirique (experts)		

# 3<sup>e</sup> PARTIE

## RESULTATS DE LA RECHERCHE

Cette troisième partie présente les résultats de notre recherche. Elle s'articule en trois chapitres, chacun présentant les résultats d'une question de recherche. Ces chapitres de résultats sont précédés d'un avant-propos, dans lequel nous exposons la manière dont ils s'articulent et permettent d'aboutir à la proposition d'un modèle.

Dans chaque chapitre, nous rappelons les principales modalités d'analyse exposées dans la partie méthodologie. Cette « redite » nous semble utile pour fluidifier la compréhension des résultats et éviter aux lecteur·rice·s d'effectuer des aller-retours systématiques entre les chapitres méthodologiques et les résultats.



# Propos préliminaire

## « L'art de photographier », une métaphore de la construction du risque par l'attention

*« Polaroid ça vous parle ? Ces espèces de trucs qui étaient un bloc informe et puis il y avait du papier dedans... Donc la photo qui se teintait immédiatement. Le Polaroid, pour moi c'est une bonne définition de ce qu'est une cartographie des risques. C'est la représentation graphique, visuelle, instantanée et datée de la vision que vos interviewés en l'occurrence les directeurs généraux se font des risques de leur groupe. » (RM, entretien exploratoire)*

### **« Du paysage à l'image » : le risque en tant qu'objet**

Nous commençons par dévoiler, dans le chapitre 5, le risque tel qu'il est employé dans les discours des managers. Nous montrons alors que le risque semble désigner une « image » d'un paysage, - l'environnement -, photographiée par un appareil photographique, le cadrage étant choisi partiellement et subjectivement par le photographe (l'organisation, ses acteurs, ses dispositifs managériaux). En d'autres termes, nos résultats suggèrent que le risque reflète une représentation particulière de l'environnement, construite par l'organisation. Puis nous interrogerons, dans le chapitre 6, la façon dont est capturée et révélée cette image. Nous montrons alors que l'organisation agit à la manière d'un appareil photographique qui, par la succession d'une variété de mécanismes, met en lumière certains aspects de l'environnement et en occulte d'autres. En d'autres termes, nos résultats suggèrent que le risque est une construction qui est façonnée par la manière dont l'organisation et ses acteurs distribuent leur attention. Nous analysons ainsi les mécanismes attentionnels qui conduisent à capturer et révéler les objets-risques, de manière délibérée ou émergente.

### **« Le filtre de l'objectif, imprégné par l'image » : le risque en tant que structure**

Nous dévoilons une seconde facette du risque tel qu'il est employé dans le discours des managers (chapitre 5). Nous montrons que le risque semble également désigner le « filtre » par lequel les images sont capturées et révélées. En d'autres termes, le risque renvoie à un ensemble de principes qui organisent et régulent la vie de l'organisation. Nous montrons en effet qu'une fois capturées, les images « déteignent » sur le filtre de l'appareil et s'y incrustent, conditionnant ainsi les photographies futures (chapitre 6). En d'autres termes, nous analysons les mécanismes attentionnels par lesquels le risque est incarné dans la structure de l'organisation. Cette transposition du risque en structure s'opère de manière délibérée, par la régulation, et de manière émergente par la résilience.

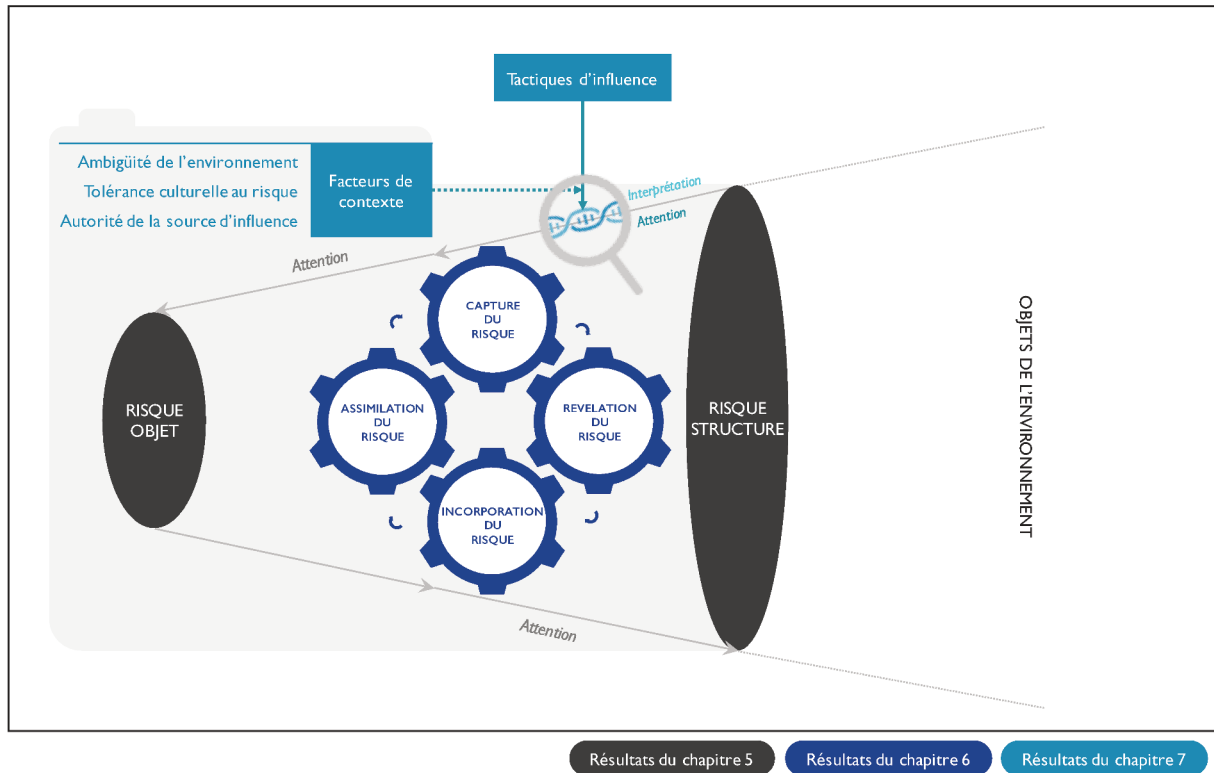
### **« La photo ratée » : les effets inattendus du risque sur l'attention**

Le chapitre 6 conclut en soulignant le caractère subjectif de la construction du risque. Dans le chapitre 7, nous montrons comment cette subjectivité peut conduire à une « photo ratée » : ayant capté trop ou trop peu de lumière, par inadvertance ou volontairement, l'appareil conduit à une photographie floue, décalée, déformée, voire à une absence d'image. En d'autres termes, nous mettons en évidence l'effet de « syllogisme » produit par le risque : réinterprété par les acteurs, il génère des glissements inattendus de l'attention, qui viennent parasiter la construction du risque.

## Présentation du modèle proposé et articulation des chapitres de résultats

Nos résultats sont structurés par question de recherche, en approfondissant les différentes dimensions de notre cadre conceptuel initial et leurs relations. A partir de ces résultats, nous proposons un modèle intégrateur, schématisé ainsi :

FIGURE 19. Schéma global des résultats



Le **chapitre 5** répond à notre première question de recherche : « que signifie le risque dans une organisation ? ». En analysant la façon dont ce concept est exprimé dans les discours, nous révélons deux facettes du risque dans une organisation : dans certains cas, il désigne des objets de l'environnement sélectionnés et interprétés par les acteurs (risque-objet). Dans d'autres cas, le risque renvoie à une façon particulière de penser et d'organiser (risque-structure).

Le **chapitre 6** répond à notre seconde question de recherche : « comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ? ». En analysant les pratiques par lesquelles les organisations appréhendent le risque dans divers contextes, nous montrons que le risque résulte de, et façonne, l'attention telle qu'elle est (plus ou moins délibérément) distribuée dans l'organisation. Nous mettons en évidence quatre formes de construction du risque, par lesquelles un objet d'attention devient un risque, puis s'intègre à la structure de l'organisation.

Le **chapitre 7** répond à notre troisième question de recherche : « dans quelle mesure l'organisation peut-elle délibérément influencer l'attention au risque ? ». Nous montrons qu'à travers de sa structure, l'organisation ne parvient pas toujours à influencer l'attention au risque de la manière souhaitée. En particulier, nous mettons en évidence un effet « inattendu » du risque, l'effet de « syllogisme », qui peut parfois amplifier, et parfois atténuer l'attention. Nous soulignons des facteurs de contexte avec lesquels l'organisation doit composer.

## Chapitre 5. La signification du risque dans les discours : le risque en tant qu'objet et le risque en tant que structure

*« On ne s'est pas posé la question de savoir c'est quoi le risque. De quel objet de risque parle-t-on, par rapport à qui, par rapport à quoi ? On va tout de suite à la solution, on ne s'est pas posé la question. »  
(RMI Indugiga)*

Ce chapitre présente les résultats de notre première question de recherche (QRI) : « **que signifie le risque construit par les organisations ?** ». Face à la multitude de façons d'employer le mot « risque », nous analysons la façon dont les managers parlent du risque, pour tenter d'en faire émerger la signification. Nous cherchons ainsi à saisir le concept de risque, en examinant la façon dont il est employé dans les discours. Nous examinons ces discours au travers de 61 entretiens avec les risk managers et directeur·rice·s (direction générale et opérationnelle) de notre échantillon.

Nos résultats font émerger deux facettes du risque dans les discours : d'une part, le risque sert à désigner et à exprimer des phénomènes, tels que perçus par les acteurs. Il permet d'exprimer leur volonté et leur capacité d'action envers ces phénomènes. D'autre part, le risque est également mobilisé dans les discours de manière plus abstraite : il renvoie alors à une façon particulière d'organiser, de penser ou d'agir. Nous en concluons que le risque a une double facette dans les organisations. En tant que « risque-objet », il reflète l'image que les organisations se construisent de leur environnement. En tant que « risque-structure », il incarne une configuration particulière d'objectifs, règles, normes, rôles et savoirs, pour gérer les comportements et les activités.

---

### Structure du chapitre

#### I. Le risque a-t-il une signification ? Enquête sur un mot « polysémique »

- I.1. De la multitude de « risques » : un sens purement contextualisé ?
- I.2. De quoi le risque est-il le risque ? Analyse de la « logique » du discours

#### II. Deux facettes du risque : le risque-objet et le risque-structure

- II.1. Les dimensions dénotatives du discours du risque : le risque en tant qu' « objet »
- II.2. Les dimensions connotatives du discours du risque : le risque en tant que « structure »



## I. Le risque a-t-il une signification ? Enquête sur un mot polysémique

*« On le voit bien, on parle de risque depuis cet entretien, mais le risque, on peut lui donner 30 ou 50 définitions différentes, selon si vous êtes de la société, si vous êtes un assureur... »  
(RM Industrilus)*

Cette première partie pointe les difficultés rencontrées en cherchant à déterminer ce que nos interviewé·e·s veulent exprimer lorsqu'ils parlent de « risque ». Constatant que ce mot prend des significations très variées (I.1), nous examinons de plus près la manière dont il est utilisé dans le discours<sup>26</sup> (I.2). Nous remarquons alors que le terme de risque est exprimé de deux manières : d'une part, il tient une fonction « dénotative » dans les discours, par laquelle il sert à désigner des choses qui « sont » des risques. D'autre part, il tient une fonction « connotative », par laquelle il renvoie à un ensemble d'autres significations auxquelles il est directement rattaché. Cette distinction aboutit à un cadre d'analyse pour aborder le discours du risque, afin d'en faire émerger la signification que les acteurs d'une organisation lui confèrent explicitement ou implicitement.

### I.1. De la multitude des « risques » : un sens purement contextualisé ?

Durant les entretiens, les interviewé·e·s ont mentionné une grande variété de « risques » : cela veut-il dire que l'on parle à chaque fois de quelque chose de différent ? Comment déterminer l'« essence » du risque, c'est-à-dire ce qui existe de commun dans le fait qu'une personne emploie le mot risque pour désigner quelque chose ? Nous commençons pour cela par dresser un bref panorama des risques abordés durant les entretiens.

Nous avons en effet demandé aux interviewé·e·s de s'exprimer sur la manière dont ils appréhendent les risques dans leur activité, en décrivant des exemples de situations (décisions, activités quotidiennes, ERM), tout en leur laissant le soin de choisir ces exemples. Nous n'avons ainsi pas prédéterminé de définition du risque, ni de types de risque à aborder durant les entretiens. Nous avons d'abord procédé à une extraction par mot-clé, en recherchant tous les usages qui sont faits du mot « risque » lui-même.

Cette extraction, dont les principaux mots sont présentés dans la figure page suivante, suggère que le mot risque est utilisé pour désigner des choses de nature très variée. Ces choses divergent sur tant d'aspects, qu'il est difficile de retenir un critère plutôt qu'un autre pour les catégoriser.

---

<sup>26</sup> Comme justifié dans la partie méthodologique, cette démarche s'appuie sur le postulat que le langage utilisé dans le discours n'est pas neutre : il reflète la représentation de la réalité des individus qui le prononcent.

FIGURE 20. Panorama des formulations du risque dans les discours

MENTIONS DU MOT "RISQUE" DANS LES DISCOURS				
Risques internes	Risque process	Risque de réputation	Risques liés au développement des ventes	Risque de non-conformité
Risque politique	Risque produit	Risque réputationnel	Risque 2015	Risques plutôt RH
Risque opérationnel	Risque humain	Risques d'autres directions	Risque de grève	Risque que cet exercice paraisse un peu factice
Risque stratégique	Risque de chantier	Risque de ne pas avoir anticipé ce type de risque	Risque de (manquer de) compétences	Risque de nature RH ou sociale
Risques sociaux / Risque social	Risque sur le terrain	Risque futur	Risque (de leur) processus	Risques d'une certaine pérennité
Risques RH	Risque financier	Risque lié au développement d'internet	Risque par rapport à ce marché	Risque pour la suite du projet
Risques SI	Risque de l'entreprise	Risque de long terme	Risque (de l'année) précédent	Risque en matière de fraude
Risque organisationnel	Risque lié aux flux	Risques dans les projets	Risque marché financier	Risque qu'elle devienne pesante
Risque projet	Risque de crédit	Risque prix	Risque de ne pas en faire assez	Risque industriel
Risque de non-coopération	Risque de marché	Risque commodité	Risque de rupture	Risque de gravité
Risque de discontinuité	Risque du réseau	Risque sur 5 ans	Risque de tempête	Risque de fréquence
Risque d'impact sur les équipes	Risque de taux	Risque environnemental	Risque d'alcool	Risque de non-réalisation de l'endettement maximal
Risques en Lorraine	Risque de contrepartie	Risque machin	Risque chimique	Risque de perte substantielle
Risque de sécurité dans les agences	Risque un peu stratégique	Risque d'accident	Risque lié au (projet)	Risque incendie
Risque d'envahissement d'une agence	Risque interne	Risque d'accident industriel	Risque climatique	Risque de dommage
Sujet risque	Risque client	Risque régisseur	Risque de crise sociale	Risque qualité
Risque à la DG	Risque de contentieux	Risque de pétrole	Risque prévention sécurité	Risque lié au travail
Risque national	Risque lourd	Risque du prix du gaz	Risque électrique	Risque chablis
Risque de l'utilisation conforme des données personnelles	Risque éventuel	Risque de niveau BU	Risque niveau groupe	Risque tempête
Risques d'éthique	Risque bancaire	Risque de niveau groupe	Risque au sein de son entité	Risque météorologique
Risques de sanction	Risque anti-blanchiment	Risque que les prix se décorrèlent	Risque de contrôle interne	Risque santé
Risque de se trouver en non-conformité	Risque au sens bancaire	Risque qu'ils sont eux-mêmes en train de causer	Risque de dépendance d'un fournisseur clé	Risque d'opération
Risque au sens où le projet allait prendre du retard	Risque groupe	Risque de construction	Risque qui baisse en intensité	Risque externe
Risques liés au futur projet	Risque inhérent au processus	Risque sur le financement	Risque d'intoxication	Risque de ne plus être compris
Risque de soutenabilité	Risque pour les directeurs	Risque de stockage	Risque que tout le monde s'aligne	Risque de décalage
Risque de santé publique	Risque entreprise	Risque de commodité	Risque de conditions commerciales	Risque technique
Risque d'acceptabilité	Risque institution	Risque d'atteinte aux biens	Risque filiale	Risque que peut avoir notre prestataire
Risque à livrer des trucs sans évolutions	Risque juridique	Risque d'atteinte aux personnes	Risque spéculatif	Risque de cette organisation
Risque réglementaire	Risque de sanction	Risque en matière d'accidentologie	Risque de développement	Risque social
Risque de modèle	Risque de dérive de la performance commerciale	Risque économique	Risque lié à la transformation du secteur	Risque de sécurité industrielle
Risque de logique	Risque lié à la performance en qualité de service	Risque de survie	Risque de constitution de business alternatif	Risque de perte de données
Risque de ne plus être assez dans l'opérationnel	Risque lié à la satisfaction client	Risque qu'une collectivité locale arrête de faire affaire	Risque de ce qu'il va se passer d'ici 5 à 10 ans	Risque lié à la mise de données informatiques sur des hébergements de cloud public
Risque dans la légitimité de parole	Risque lié à l'âge d'un opérateur	Risque de ne pas renouveler le contrat	Risque SST	Risque pénal
Risque personnel	Risque lié à l'âge d'un opérateur	Risque d'être poursuivi au tribunal	Risque RPS	Risque fiscal
Risque de ne pas porter ma vision	Risque de succession	Risque inconsideré	Risque naturel	Risque de fraude
Risque dans la relation	Risque lié à la personne	Risque physique d'accident	Risque exogène	Risque d'impact sur les tiers et la sous-traitance
Risque que les DR reviennent en disant ...	Risque de non-réalisation du fond de roulement minimum	Risque informatique	Risque pression investissement	Risque pour nous/moi
Risque de conformité	Risque de non-réalisation du critère lié aux capitaux propres	Risque de concession	Risque réseau	Risque lié aux collectivités
Risque de non-conformité	Risque de non-réalisation de l'endettement maximal	Risque externe	Risque fiscal	Risque local
Risques plutôt RH	Risque de perte substantielle	Risque de ne plus être compris	Risque de fraude	Risque sur le problème de capacité
Risque que cet exercice paraisse un peu factice	Risque incendie	Risque de décalage	Risque d'impact sur les tiers et la sous-traitance	Risque sur les outils de facturation
Risque de nature RH ou sociale	Risque de dommage	Risque technique	Risque pour nous/moi	Cyber-risque
Risques d'une certaine pérennité	Risque qualité	Risque que peut avoir notre prestataire	Risque lié aux collectivités	Risque d'image
Risque pour la suite du projet	Risque lié au travail	Risque de cette organisation	Risque local	Risque qu'on sorte un produit qui soit nocif
Risque en matière de fraude	Risque chablis	Risque social	Risque sur le problème de capacité	Risque de corruption
Risque qu'elle devienne pesante	Risque tempête	Risque de sécurité industrielle	Risque sur les outils de facturation	Risque sismique
Risque industriel	Risque météorologique	Risque de perte de données	Cyber-risque	Risque de corruption
Risque de gravité	Risque santé	Risque lié à la mise de données informatiques sur des hébergements de cloud public	Risque d'image	Risque sismique
Risque de fréquence	Risque d'opération	Risque pénal	Risque qu'on sorte un produit qui soit nocif	
			Risque de corruption	
			Risque sismique	

On trouve par exemple des risques que l'on pourrait classer selon la structure fonctionnelle de l'organisation (e.g. risque RH, risque SI, risque finance) ou selon l'échelon hiérarchique (e.g. risque groupe, risque business unit) :

« Il y a un comité risques groupe aussi, donc qui partage les risques groupe » (RM Industry)

On trouve également des risques que l'on pourrait classer selon le phénomène qu'ils désignent : des éléments de l'environnement extérieur (e.g. tempête, concurrence), des activités (e.g. chantier, projet, opération), des comportements humains (e.g. fraude, corruption), ou des choses inanimées (e.g. alcool, amiante) :

« Compte-tenu de nos caractéristiques, les réseaux largement ouverts et d'acceptation de tous les clients, impliquent évidemment un risque de fraude particulier » (RM Servicéo)

On trouve encore des risques formulés selon l'enjeu qu'ils représentent (e.g. santé, survie, réputation), selon leur gravité (e.g. risque majeur, etc.), selon leur horizon temporel (e.g. risque long terme, risque 2015, risque futur), ou selon leur niveau de maîtrise (e.g. risque résiduel, risque pris, etc.).

Pourquoi une telle diversité ? Une explication intuitive serait la multitude des contextes : nos interviewé·e·s provenant d'organisations, de métiers et de secteurs différents, il n'est pas surprenant qu'ils/elles parlent de choses différentes. Néanmoins, on peut s'interroger sur ce qui relie toutes ces choses entre elles : disposent-elles d'attributs similaires, qui expliqueraient qu'on leur appose le mot *risque* ?

En conclusion, examiner les « types » de risques décrits par nos interviewé·e·s, ne semble pas permettre d'en dégager une signification claire et cohérente. Nous nous tournons alors vers une analyse dite « logicienne », dans laquelle nous décortiquons la manière dont le terme « risque » est employé dans les discours.

## I.2. De quoi le risque est-il le risque ? Etude de la « logique » du discours du risque

Dans cette partie, nous analysons la « logique » du discours du risque, c'est-à-dire le lien entre l'emploi grammatical du mot « risque » et le sens qu'il porte dans les discours (I.2.a). Nous montrons ici que le mot risque est employé grammaticalement de multiples manières dans les phrases, ce qui en change son sens. En particulier, nous relevons deux principales fonctions de la notion de « risque » dans le discours : d'une part, il sert à désigner des choses, et d'autre part il sert à invoquer d'autres significations (I.2.b). Cette distinction constitue une grille de lecture pour appréhender le discours du risque, et en révéler la signification.

### I.2.a. Analyse préliminaire : l'emploi grammatical du mot « risque » dans les discours

Nous avons examiné les propositions<sup>27</sup> dans lesquelles le terme « risque » est apparu dans nos entretiens. Nous exposons ici un panorama des multiples sens qu'il peut prendre, selon son emploi grammatical, i.e. sa place dans les phrases et la façon dont il est relié à d'autres mots (pronom, adjectifs, verbes, etc.). Ce panorama donne de premiers indices sur la signification du risque tel qu'exprimé par les managers. Premièrement, on constate que le terme « risque » est parfois employé dans un sens général. Ceci passe par la formulation : [le + risque]. Dans ce cas, il peut désigner un concept abstrait qui a une signification générale. En voici un exemple :

*« Donc la notion n'est pas encore toujours aussi spontanée, pourquoi parce que c'est pas du tout des gens idiots, c'est pas des gens qui comprennent pas ce que ça veut dire le risque. » (RM1 Indugiga)*

[Le + risque] peut également être accompagné d'un adjectif, au travers duquel il exprime une catégorie de choses, un ensemble de choses regroupées sous une même thématique :

*« On a une famille de risques qui s'appelle les risques éthiques [...] On a classé les familles de risque dans 14 familles. Alors c'est très arbitraire, on aurait pu en faire moins. Tout risque MobiliT, il tombe dans une de ces 14 boîtes » (RM MobiliT)*

L'adjectif associé au risque lui confère parfois un sens tout autre, comme celui d'une valeur numérique (e.g. brut, net, résiduel) :

*« Je m'en fiche un peu de connaître le risque brut. Le risque brut il m'intéresse juste dans un cas, quand on va construire par exemple un immeuble à neuf, avoir la connaissance de la valeur originelle de l'immeuble est intéressante. » (DG Ingénolux)*

On constate ainsi que le risque peut, à un moment donné, « devenir » une valeur numérique. Nous développerons cette transformation dans le chapitre 6.

---

<sup>27</sup> Une proposition peut être une phrase ou plusieurs phrases qui donnent une indication sur le sens du mot risque, ou qui utilisent le terme de risque pour énoncer une idée.

Par ailleurs, le mot risque peut être accompagné de la préposition « de » : [le + risque + de +nom]. Dans ce cas, on note que selon la nature du nom qui suit le risque, son sens varie. Le nom indique parfois une situation : « risque de tempête », « risque de grève ». Le mot « risque » semble alors insinuer le fait que cette situation pourrait se produire :

« Sur les sites chimiques, le risque d'explosion il existe tous les jours. C'est pour ça qu'on a des pompiers sur place qui sont là tous les jours. » (DO Pharmatrix)

Alors que dans l'exemple précédent, le risque désigne un évènement particulier, dans d'autres cas, lorsque le mot « risque » est suivi d'une [préposition+nom] ou d'un adjectif, il désigne plutôt une catégorie générale de choses, comme le « risque éthique » par exemple.

Lorsque le risque est associé à une situation, là encore, une ambiguïté persiste. Prenons l'exemple suivant. Voici quatre ensembles de mots, a priori différents (RM Ingénolux) :

- (w) « risque d'insatisfaction des parties prenantes »
- (x) « risque de grève »
- (y) « risque de rupture d'activité »
- (z) « risque de non-atteinte des objectifs »

Pourtant, chacune de ces formulations constitue une façon différente de décrire une même situation : l'un semble la cause de l'autre ( $x \rightarrow y$ ), et est lui-même la conséquence d'un autre ( $w \rightarrow x$ ). Le risque indique-t-il un objet-cause ou un objet-conséquence de quelque chose ? Le risque semble ainsi exprimer une variété de liens de causalité. : un risque semble parfois ainsi en « cacher » implicitement un autre.

Par ailleurs, la particule « de » peut indiquer également un lien d'appartenance : « le risque d'une business-unit », le « risque de projet », etc. Ces propositions laissent à l'évidence entendre qu'il existe un risque à l'intérieur d'une business-unit ou d'un projet, sans décrire précisément sa nature.

Examinons à présent comment le risque est utilisé sous d'autres formes, c'est-à-dire décliné en tant que verbe (« risquer », « risquer de... ») ou adjectif (« être risqué »). Par exemple, l'emploi du verbe « risquer de... » suggère une possibilité de se produire :

« Donc il faut le mettre en œuvre et après ça risque de bouger un peu plus » (RM EnvirOrg)

Sous la forme d'adjectif, quelque chose de « risqué », semble indiquer un caractère potentiellement négatif ou dangereux :

« [...] donc qui affronte beaucoup de mutations très risquées, comme la baisse, pour pas dire l'écroulement des volumes, qui ont diminué d'un tiers dans les 6 ou 7 dernières années » (DG Servicéo)

Par ailleurs, la plupart du temps, les interviewé·e·s prolongent leur propos sur le risque sur plusieurs phrases, sans pour autant utiliser le terme « risque » : ils parlent alors de la situation en

question, ou utilisent d'autres termes comme le mot « problème », « chose », qui ne sont pas synonymes de risque, mais servent à décrire le risque dont la personne est en train de parler :

*« . Donc il y a une question qui est ressortie autour de ce risque-là...[...] Le problème c'est qu'on a de plus en plus de technologies sur le réseau électrique et qu'on peut très bien avoir des pirates qui prennent la main sur notre réseau, et il faut sécuriser notre installation. Là on n'a pas vraiment la main à une maille régionale. Donc il y a des risques qui sont pas couverts au niveau régional. » (DO Industry)*

Ils peuvent aussi évoquer le risque de manière plus implicite :

*« Ça nous arrive tous les jours... Une surprise mauvaise arrive tous les jours. Et quand ça commence mal, ça se termine rarement bien. Donc c'est tous les jours qu'il y a des surprises, y compris des choses qu'on n'avait pas pensées. » (DG Industrilus)*

Dans ces cas, comment savoir si c'est l'interprétation du chercheur qui le conduit à « voir du risque partout » ? Qu'est-ce qui nous permet de dire si l'interviewé avait l'intention délibérée de parler de risque ? Par exemple, dans le dernier verbatim cité, ce qui nous amène à dire que la personne parle de risque est l'enchaînement « logique » de son discours : le directeur nous parlait de « risques de livraison », en expliquant que ce sont des choses qui arrivent tous les jours et ne doivent pas être des surprises et doivent être prévues. Nous lui avons alors demandé s'il arrive qu'il y ait des surprises, d'où sa réponse par le verbatim cité plus haut. On peut donc dire que l'interviewé relie la notion de « mauvaise surprise » à celle de « risque », sans pour autant dire que pour lui, « risque » est défini comme une « mauvaise surprise ».

Enfin, un dernier piège attend le chercheur dans son interprétation de ces discours, celui de la « ventriloquie » (Cooren, 2010). En effet, qui « parle » réellement dans le discours que nous analysons ? Dans certains cas, des marqueurs grammaticaux sont des indices pour y répondre. Ici, l'emploi des pronoms personnels et de termes peu précis témoigne d'une vision plutôt personnelle exprimée :

*« Moi mon risque, c'est, mon risque en termes de programme, c'est que les trucs ils soient pas faits » (DG Admitop)*

Ici à l'inverse, l'interviewé transcrit explicitement une signification formalisée dans l'entreprise. Il semble plutôt parler au nom de son organisation, dont il exprime la définition retenue du risque :

*« La première chose qu'on a faite, c'est définir ce qu'est le risque pour le groupe. Et dans la définition du risque, c'est tout évènement pouvant avoir un impact positif ou négatif sur les objectifs stratégiques, financiers, opérationnels, réputationnels de l'entreprise » (RMI Indugiga)*

Néanmoins, ces indices ne sont pas toujours aussi explicites. Il convient donc de conserver une précaution dans l'analyse du discours, et de noter que la signification du risque prend forme à différents niveaux (individuel, collectif, organisationnel).

En conclusion, ces résultats préliminaires montrent que le terme de risque peut être utilisé pour désigner des choses plus ou moins distinctes, ou pour invoquer, insinuer, laisser entendre de manière plus indirecte des relations entre des choses (liens de cause à effet, lien d'appartenance, etc.). Ces observations invitent à examiner la manière dont les interviewés *relient* la notion de risque à d'autres mots, lui conférant ainsi un sens particulier.

### I.2.b. Les discours du risque, pour désigner ou connoter

L'analyse précédente nous a permis de mettre en avant les multiples usages du terme « risque » dans les discours. En particulier, nous distinguons deux principales fonctions du discours du risque : dans certains cas, le risque sert à désigner quelque chose qui a des attributs particuliers (ex : chose dangereuse, situation potentielle, etc.), et dans d'autres cas, il sert à évoquer d'autres significations qu'il incarne en tant que concept abstrait. Nous nommons ces deux fonctions respectivement : fonction dénotative (désigner) et fonction connotative (incarner). Le tableau suivant illustre ces deux formes de discours du risque :

TABLEAU 28. Exemple de discours dénotatifs et connotatifs

Discours	Verbatim	Signification du risque
Dénotatif	« Et on a tout de suite indiqué aux personnes qu'il nous intéressait peu de savoir si une personne n'aurait pas son ordinateur pendant deux jours. Ça nous intéresse pas. Certes, ça représente un risque, ça peut l'empêcher de travailler ou perturber son activité, mais ça n'atteindra jamais la stratégie du groupe » (RM Pharmatrix)	Le terme « risque » sert à désigner une chose qui atteint la stratégie du groupe.
	« Le risque de ne pas faire le budget : pour moi c'est pas un risque, c'est un échec si vous voulez, mais c'est pas risque ! C'est une possibilité, on peut toujours ne pas faire le budget, mais on peut pas appeler ça un risque. Pour moi un risque, je prends un exemple caricatural, parfois ça demande un peu plus de finesse, pour moi un risque, il a une origine exogène » (DG Servicéo)	Le terme « risque » sert à désigner une chose qui a une origine exogène.
	« Donc risque par risque, c'est exactement ce qu'on accepte, ce qu'on n'accepte pas, combien ça coûte, et si je prends un exemple... » (RM Mobilit)	Le terme « risque » sert à désigner une acceptation et un coût.
Connotatif	« Dire risque, c'est dire un problème potentiel, et c'est vite perçu comme une résistance au changement. Tu n'es pas d'accord avec le changement, tu n'es pas en adhésion... » (DG Admitop)	Le terme « risque » sert à évoquer l'attribut d'une personne (résistante au changement)
	« Trop souvent si vous voulez, dans notre monde d'ingénieur, enfin très ingénieur dans notre entreprise : qu'est-ce qu'un risque ? Je sais ! Probabilité / Impact ! Bon merci, au revoir, tu reviens la semaine prochaine. C'est pas ça un risque ! » (RM Industry)	Le terme « risque » sert à évoquer un mode de calcul particulier (impact × probabilité)
	« C'est-à-dire une approche risques, à mon sens, elle n'a d'intérêt que si elle est réalisée en collectif avec les différents acteurs qui peuvent être concernés » (RM Indugiga)	Le terme « risque » sert à évoquer une façon particulière de travailler

Dans la suite de cette étude, nous avons donc examiné le contenu du discours en distinguant ses propositions dénotatives et ses propositions connotatives. La partie suivante (II) présente les résultats de l'analyse des discours du risque au travers de ce prisme.

## II. Deux facettes du risque : le risque-objet et le risque-structure

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'analyse du discours du risque, par le prisme de ses fonctions dénotatives et connotatives. Dans chacun des entretiens réalisés, nous avons délimité les *verbatim dénotatifs* – dans lesquels les interviewé·e·s expriment le risque pour désigner une chose –, et les *verbatim connotatifs*, dans lesquels les interviewé·e·s utilisent la notion de risque pour renvoyer à d'autres significations. A l'intérieur de ces deux formes de discours, nous avons examiné quelles étaient les « propositions » exprimées. Pour cela, nous nous sommes posée la question : *quelle est la chose qui est désignée et quels sont ses attributs ?* (discours dénotatifs) ou la question : *à quel sens renvoie le mot risque lorsqu'il est utilisé dans cette phrase ?* (discours connotatifs). Ce travail a conduit à coder une dizaine de « propositions<sup>28</sup> » par entretien (sur 61 entretiens). Ces propositions ont ensuite été triées selon leur caractère dénotatif ou connotatif. Notre corpus de discours du risque est ainsi constitué de 355 propositions dénotatives, et de 247 propositions connotatives. En examinant ces propositions (comparaisons, aller-retours avec la théorie, etc.), nous les avons progressivement regroupées les unes avec les autres, pour faire émerger des dimensions dans le discours du risque (la data-structure de cette analyse est présentée en annexes 18 et 19). Cette analyse a abouti à quatre dimensions dénotatives et trois dimensions connotatives :

TABLEAU 29. Répartition des propositions dans le discours et « validation » des dimensions

Propositions dénotatives (N=355, soit 59% des propositions)		Propositions connotatives (N=247, soit 41% des propositions)	
Dimension	Taux représentativité <sup>29</sup>	Dimension	Taux représentativité
Risque = représentation d'un phénomène	0,35	Risque = mode d'organisation	0,59
Risque = dégradation potentielle	0,30	Risque = ensemble de savoirs	0,25
Risque = caractère (in)désirable	0,18	Risque = rapports identitaires	0,16
Risque = volonté/capacité d'action	0,17		

Nous présentons d'abord les dimensions « dénotatives » du risque : ces dimensions nous amènent à définir le risque en tant qu' « objet » construit par l'organisation (II.1). Ensuite, nous présentons les dimensions « connotatives » du risque : ces dimensions nous amènent à définir le risque en tant que « structure » d'organisation (II.2).

<sup>28</sup> Une proposition est donc le résultat d'un codage : c'est un code associé à un entretien, qui se justifie par l'existence de verbatim qui appuient l'interprétation du chercheur. Ces justifications sont apportées en annexe.

<sup>29</sup> Le taux de représentativité est calculé de la manière suivante : nous avons compté les propositions de la dimension, puis nous avons divisé ce nombre par le N-total des propositions (dimensions dénotatives : N=355 ; dimensions connotatives : N=247).



## II.1. Les dimensions du risque en tant qu'« objet »

Premièrement, on constate que les managers s'expriment sur le risque en le désignant comme un objet, auquel ils/elles confèrent certains attributs. Ces attributs sont visibles dans les discours, lorsque les personnes associent un adjectif au risque (e.g. « risque avéré », « risque majeur »), ou lorsqu'elles décrivent une chose en expliquant en quoi cette chose constitue un risque. Nous avons recensé ces attributs, et les avons regroupés en les comparant. Cette analyse inductive a permis de faire émerger plusieurs dimensions du risque en tant qu'objet.

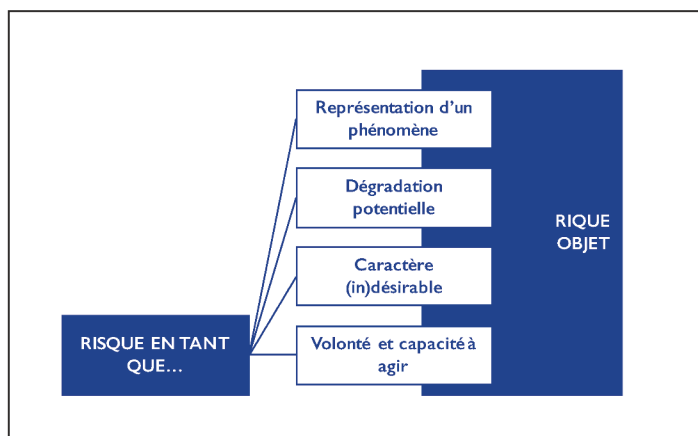


FIGURE 21. Dimensions du risque en tant qu'objet

Le risque, en tant qu'objet, est caractérisé par quatre dimensions dans les discours : la perception d'un phénomène (II.1.a), une dégradation potentielle (II.1.b), le caractère indésirable d'un phénomène (II.1.c) et un volonté ou capacité d'action (II.1.d). En comparant les différentes propositions, on constate que chaque dimension est caractérisée par une dualité entre deux états possibles. Par exemple, lorsque les managers s'expriment sur la dimension « dégradation » du risque, ils ou elles peuvent énoncer le risque plutôt comme la *source* d'une dégradation, ou comme la *conséquence* de cette dégradation. Ce type de dualité se retrouve dans chacune des dimensions du discours du risque.

Dans cette partie, nous décrivons ces quatre dimensions, puis concluons en suggérant une définition du risque, en tant qu'objet construit par les organisations.

### II.1.a. Le risque pour désigner la perception d'un phénomène

Premièrement, les managers mobilisent la notion de risque pour exprimer une vision particulière d'un phénomène. Dans ce type de propositions, on constate une dualité entre d'une part, le fait de désigner un *phénomène extérieur*, qui a une réalité propre ; et d'autre part, le fait de désigner une *représentation artificielle* de choses.

Dans les discours, le risque désigne en effet des choses, ou un assemblage de choses, aux contours plus ou moins clairement établis. Les acteurs mentionnent des choses qui peuvent être des objets de nature variée. Les interviewé·e·s décrivent ainsi les risques en mentionnant des produits, des technologies ou des substances, comme par exemple l'amiante :

*« Et à un moment, il est apparu clairement que l'amiante est cancérigène, le jour où on a découvert ça, ben derrière on a déclenché un plan d'actions en disant : comment on éradique l'amiante ? » (DG MobilIT)*

Toutefois, le risque peut également désigner des choses aux frontières plus floues, telles qu'une situation vécue, observée, relatée ou anticipée. C'est le cas par exemple de ce que les directeurs généraux et opérationnels de BigBank nomment « la révolution digitale ». Cette révolution digitale ne désigne pas seulement les nouvelles technologies qui sont apparues dans les dix dernières années, mais également les comportements qui ont évolué avec ces technologies, les transformations du secteur qui découlent de ces nouveaux comportements, ou encore l'apparition de nouveaux services tels que les « preuves probantes digitales ». Le risque lié à la « révolution digitale » pointe ainsi cette configuration d'ensemble, qui génère des effets sur BigBank :

*« Maintenant on a beaucoup de choses... les preuves probantes digitales, il y a moins de 10 ans, n'existaient pas. La révolution digitale nous oblige à faire évoluer notre contrôle et notre suivi. » (DO BigBank)*

Un autre exemple de phénomène aux frontières floues est celui du risque dit « réglementaire ». Par exemple, les directeurs de Indugiga décrivent le risque réglementaire en pointant différents éléments, tels que des lois et normes qui impactent leur domaine d'activité :

*« Donc oui il y a un risque par exemple, c'est que la loi Notre, on en parle beaucoup puisque c'est elle qui a amené la création de nouvelles régions en France » (DO2 Indugiga)*

... mais également le régulateur lui-même, qui peut définir des lois sclérosantes pour Indugiga :

*« Le risque réglementaire, c'est le régulateur qui change la régulation et ça, ça peut éventuellement tuer mon business » (DGI Indugiga).*

... ou encore la position d'autres opérateurs qui peuvent modifier les « règles du jeu » :

*« On en a tiré deux leçons : la première, c'est qu'il faut être très vigilant dans ce que nous faisons, dans notre appréciation du risque réglementaire, à la position des opérateurs de réseau. » (RM Indugiga)*

Dans ce cas, c'est donc bien l'assemblage complexe d'une multitude de choses en relation les unes aux autres, qui forme ce que les directeurs de Indugiga désignent par « risque régulateur ». Le risque n'est plus alors une chose clairement délimitée, mais plutôt un état de l'environnement, ou une situation dans laquelle se trouve l'organisation. On retrouve cette idée dans les discours des directeur·rice·s d'Admitop : les deux expliquent être « tout le temps » confronté·e·s au risque, dans leur prise de décision :

*« Nous on est tout le temps un peu toujours en risque » (DG Admitop)*

*« Des décisions on en prend un peu tout le temps [...] Et de toute façon, de manière générale, dès qu'on est amenés à prendre des décisions, on est amenés à prendre des risques » (DO Admitop)*

Les phénomènes désignés en tant que « risque » n'ont donc pas forcément une existence concrète : ils expriment une projection, une perception d'un phénomène hypothétique, passé ou futur.

Les acteurs parlent également des risques comme quelque chose qui provoque un état émotionnel particulier. On note ainsi que plusieurs risk managers invoquent le sentiment de peur lorsqu'ils demandent aux directeurs de décrire quels sont leurs risques :

*« RM : Moi quand je vais les voir c'est très simple, je dis : 'quels sont les risques qui vous empêchent de dormir ?' »*

*JM : C'est la question que vous leur posez telle quelle ?*

*RM : Oui : 'qu'est-ce qui vous empêche de dormir ?' Mais : c'est quoi vos risques majeurs pour votre business ? » (RM Industrilus)*

Paradoxalement, certains interviewés déclarent que le risque ne devrait pas être associé à la peur, laissant entendre que le risque est considéré comme quelque chose qui génère une émotion de peur. Par exemple, l'un des directeurs opérationnels de Indugiga dédramatise le fait de parler de risques :

*« Quel est le risque pour nous ? L'idée n'est pas d'avoir peur, ou de se faire peur, l'idée est de mesurer des contraintes et des contingences à plus ou moins long terme » (DO3 Indugiga)*

Par conséquent, ce que l'on va trouver sous l'appellation de risque reflète aussi l'expression d'une inquiétude. Le directeur général de Indugiga illustre un risque qui a été abordé en Comex (comité exécutif). Il explique la manière dont il a indiqué l'existence du risque : « C'est-à-dire : 'attendez-là, il y a un truc qui m'inquiète !' ».

### II.1.b. Le risque pour désigner une dégradation potentielle

Deuxièmement, les managers mobilisent la notion de risque pour exprimer l'idée qu'une situation puisse être dégradée, par rapport à un état actuel ou un état voulu. Dans ce type de propositions, on constate une dualité entre le fait de désigner la *source* de cette dégradation (le risque étant exprimé en tant que cause), et l'*enjeu* derrière cette dégradation (le risque étant alors ce qui est dégradé, et exprimé en tant que conséquence).

En effet, lorsqu'ils parlent de risque, les acteurs mentionnent systématiquement l'idée d'une **dégradation**, c'est-à-dire que quelque chose peut être altéré : un objectif, une situation, un état :

*« Quand on lance un plan de développement, il peut y avoir des risques liés par exemple à ne pas aboutir, par nos études cliniques, à obtenir le résultat qu'on veut par rapport aux médicaments. Ça c'est un vrai risque. » (RM Pharmatrix)*

Les termes comme « dangereux », « menace », « nuire », sont employés fréquemment. Par exemple, le risk manager de EnvirOrg définit le risque comme une menace :

*« Un risque est la menace qu'un évènement dont l'occurrence est incertaine affecte la capacité etc. » (RM EnvirOrg)*

Cette dégradation est **potentielle** : on parle de quelque chose qui ne s'est pas produit, ou qui s'est produit dans le passé, mais pourrait se produire à nouveau. La notion d'incertitude vient ainsi caractériser la dégradation : on ne sait pas exactement si elle aura lieu, quand elle aura lieu, comment, et avec quelle ampleur. On note que ces différentes incertitudes ne sont pas toutes nécessaires pour constituer un risque. Par exemple, les interviewé·e·s peuvent indiquer être sûr·e·s de la nature des effets qui vont être produits, mais sans savoir à quelle fréquence ou à quelle intensité :

*« Personne était capable de dire si c'était 650 ou 700 millions, enfin ou s'en foutait ! C'était de l'ordre de 600 à 700 millions. On savait que c'était pas 100 millions, et on savait que c'était pas 1 milliard ! C'est ça que ça voulait dire. » (RM1 Indugiga)*

D'une part, lorsqu'ils expriment cette dégradation, les acteurs utilisent la notion de risque pour désigner les **causes** de la dégradation. Le risque peut désigner une cause précise, ou une chaîne de causalité entre différents évènements qui, si elle se produit, a des conséquences sur l'organisation. C'est le cas d'un des risques mentionnés par les directeurs d'Ingénolux : l'interdépendance entre différentes parties prenantes (clients, pouvoirs publics, fournisseurs), qui peut générer, si l'un d'entre eux connaît une faille, un effet sur l'entreprise Ingénolux dans sa globalité :

*« Les opérateurs de réseau [...], s'ils sont en faillite, à la fin des fins, c'est quand même des gens qui connectent un bon nombre de gens, et que s'ils sont en faillite, ça va poser un problème à un bon nombre d'acteurs » (DG Ingénolux)*

*« Dans le même temps un accroissement de l'exposition des organisations du fait des risques engendrés par la crise économique, avec des risques pays, des risques de défaillance client-fournisseur » (RM Ingénolux)*

D'autre part, les acteurs utilisent la notion de risque pour désigner les effets de la dégradation, relatifs à des enjeux. La notion d'**enjeu** est inhérente à ce que les interviewé·e·s définissent comme étant un risque. L'enjeu est considéré comme ayant une certaine valeur aux yeux des acteurs ou de l'organisation (e.g. objectifs que l'on veut atteindre, ressources que l'on veut protéger, état que l'on souhaite maintenir). Les managers distinguent ce qui est un risque de ce qui ne l'est pas, en fonction de l'enjeu qui est potentiellement dégradé, comme dans cet exemple :

*« Sinon, quelqu'un qui a pas d'expérience je pense serait capable de dire : « oh [ce risque], ouh la la c'est un risque important ! » Ben non... enfin c'est pas ça qui va faire que... Voilà ! Il faut avoir un peu de recul sur : c'est quoi nos grands enjeux. » (RM Industry)*

Dans certaines propositions, le risque est décrit au travers d'un enjeu, par exemple d'un manque à gagner : *« C'est un risque au sens : on ne pourra pas avoir de croissance sur ce marché ».* (DG Spidity). L'enjeu est également parfois indiqué dans la manière de nommer le risque lui-même : *« un risque de dérive de la performance commerciale », « un risque de santé publique », « un risque de non-réalisation du fonds de roulement minimum », « un risque qu'une collectivité locale arrête de faire affaire avec vous »,* en sont quelques exemples. Dans ces cas, le mot « risque » pointe l'enjeu menacé explicitement : la performance commerciale, la santé publique, la réalisation du fonds de roulement minimum, les affaires avec les collectivités locales, etc. Les phénomènes associés à ce risque peuvent donc être potentiellement tout ce qui impacte ces enjeux. On voit ainsi que la définition d'un risque peut varier : il désigne parfois de manière relativement précise des phénomènes, et parfois de manière globale tout phénomène impactant un enjeu particulier. Ces enjeux peuvent être de diverses natures : des objectifs, des intérêts, des valeurs ou des orientations. Dans ses définitions les plus formelles, mentionnées parfois par les interviewé·e·s, le risque impacte également les objectifs de l'organisation<sup>30</sup>. Les exemples cités précédemment illustrent quelques-uns de ces objectifs : la performance de l'entreprise, les ambitions stratégiques, etc. Par ailleurs, certaines personnes, comme la directrice de Servicéo, font aussi référence à des valeurs, ici l'authenticité, la confiance ou la bienveillance :

*« Ça fait aussi partie de la couverture des risques clients, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on est des experts, un [agent] c'est pas quelqu'un qui se remplace du jour au lendemain, il y a une expertise. [...] Donc ça veut dire quoi ? Ça veut dire deux choses, la confiance pour moi, c'est l'authenticité et la bienveillance. » (DO Servicéo)*

---

<sup>30</sup> Cette définition du risque vient notamment des cadres de référence de l'ERM, dont le COSO et l'ISO.

Enfin, les enjeux renvoient à des orientations temporelles. Le directeur d'Indugiga mentionne ainsi durant l'entretien les risques relativement à un horizon temporel. Le risque semble alors désigner toute dégradation qui pourrait se produire à ces moments :

*« C'est pour ça, il faut être capable de prendre du recul, mais dans la gestion des risques, quelle qu'elle soit, de s'arrêter, bien définir son besoin, les risques encourus, à court, moyen, long terme, c'est là que je reprends que ce je disais toute à l'heure, de la question du temps » (DO Indugiga)*

La nature, l'ampleur, et la direction de l'effet constituent des attributs discriminants : ils tracent une frontière entre ce qui est considéré comme un risque et ce qui ne l'est pas, ou ce qui est désirable et ce qui ne l'est pas. Par exemple, le risk manager de BigBank indique qu'un risque nuit « sérieusement » aux capacités de l'entreprise, le terme « sérieusement » suggérant qu'il existe un degré de nuisance en-dessous duquel le phénomène n'est pas considéré comme un risque :

*« Lorsqu'une anomalie ou une défaillance dans son service est susceptible de nuire sérieusement aux capacités de l'entreprise » (RM BigBank)*

Enfin, on note que les interviewé·e·s formulent souvent cet état de dégradation, ses causes ou ses enjeux, de manière codifiée : ils ou elles décrivent le risque en termes d' « impact multiplié par une probabilité ». La dégradation est alors exprimée de façon chiffrée. Comme le résume la directrice de Spidity :

*« Donc le risque c'est... on le mesure par le fait qu'on sera pas capable de vendre en Chine, et donc c'est calculé en volume et en chiffre d'affaires. Ça devient un nombre » (DG Spidity)*

Les managers expriment ainsi également les risques comme une dégradation qui est évaluée :

*« [On a] 16 zones de risques pour faire simple, avec une probabilité à 4 niveaux, qui va de faible à élevé, et puis un impact qui va de faire à rédhitoire, en passant par modéré. » (RM Spidity)*

Ces valeurs évaluées deviennent alors des moyens de distinguer ce qui est ou n'est pas un risque. Le verbatim suivant, du directeur d'Indugiga en donne l'illustration :

*« On nous disait le risque d'accident industriel n'est pas un risque majeur. J'ai dit : ah bon ? On me dit oui, la probabilité est trop faible, donc quand on fait la criticité, la probabilité est trop faible, donc il tombe en-dessous. » (DG Indugiga)*

### II.1.c. Le risque pour désigner le caractère (in)désirable d'un phénomène

Troisièmement, le risque sert à exprimer le caractère désirable ou indésirable d'une situation. On constate alors une dualité : pour certains, le risque reflète le caractère désirable d'une situation où coexistent une menace et une opportunité (on peut alors souhaiter « prendre » le risque, par exemple développer un médicament qui pourrait sauver des vies mais peut aussi produire des effets secondaires). Pour d'autre, le risque reflète l'inverse : il exprime quelque chose que l'on ne souhaite pas se voir produire.

D'une part, le risque renvoyant à une dégradation, il est associé de façon récurrente à un **caractère indésirable** :

*« Qu'est-ce qu'on a fait remonter comme effets indésirables qui ont été identifiés à travers le développement, etc. » (RM Pharmatrix)*

Ce caractère indésirable est, dans les discours, plutôt mentionné implicitement. Par exemple, dans l'exemple suivant, le directeur d'Ingénolux décrit le risque juridique en laissant entendre qu'il s'agit d'une situation non souhaitée :

*« Ben dans ce cas-là il vaut mieux pas y aller [rire], si on veut pas être sous les verrous... » (DO Ingénolux)*

Le caractère indésirable du risque a été plutôt connoté dans les entretiens, par le fait que le risque s'accompagne généralement d'actions de régulation, pour le réduire, le surveiller, l'éviter, le transférer, etc. Nous verrons ces aspects dans la partie suivante (II.1.d).

D'autre part, si le risque semble indiquer un effet négatif sur des enjeux poursuivis, paradoxalement il n'est pas systématiquement associé à quelque chose d'indésirable. Le risque semble plutôt comporter un degré de **désirabilité**, chaque risque étant plus ou moins désirable selon sa nature, selon l'organisation, et selon le contexte. Ce degré est parfois formalisé sous la notion d'« appétit » au risque, comme dans cet exemple :

*« Exprimer un appétit au risque, exprimer je dirais le souhait de réduire ou de mieux maîtriser tel ou tel niveau de risque, voire au contraire de se dire : « bon ben sur ce risque, on accepte plus de risque, dans l'espoir d'avoir généralement une plus grande rentabilité » (RM Banko)*

L'existence du risque peut par exemple être voulue, lorsque la présence d'un phénomène potentiellement « dangereux » est une condition nécessaire pour atteindre des objectifs. La risk manager de Banko exprime cette idée de tension à propos de la « prise de risque », en indiquant qu'il s'agit de résoudre par la recherche d'un « juste équilibre » :

*« Simplement, le métier, il a des objectifs qui sont des objectifs de rentabilité, et il peut, à un moment donné, être tenté de privilégier ses objectifs de rentabilité à des objectifs de sécurité ou de maîtrise des risques. Et effectivement c'est un peu la responsabilité de la direction générale de trouver ce juste équilibre, c'est ce qu'on appelle définir un appétit au risque, qui est de définir finalement le bon couple, le bon rapport entre le développement et la sécurité ». (RM Banko)*

Plusieurs interviewé.e.s ont en effet insisté sur l'existence d'une opportunité derrière le risque. C'est le cas par exemple des risk managers de Indugiga. Le premier évoque sa vision des catégories de risques, considérant que certains risques n'ont pas que du négatif. Le second reprend la définition adoptée par l'entreprise (celle de l'ERM), qui expose la même idée :

*« Vous avez deux catégories de risques : les risques purs et les risques spéculatifs. Le risque pur, c'est le risque qui ne peut que faire perdre quelque chose. Quand on y réfléchit bien c'est pas dit du tout qu'un risque n'ait que du négatif. » (RM1 Indugiga)*

*« Et dans la définition du risque, c'est tout événement pouvant avoir un impact positif ou négatif sur les objectifs stratégiques, financiers, opérationnels, réputationnels de l'entreprise. » (RM2 Indugiga)*

Enfin, dans une moindre mesure (moins de 10 personnes), les interviewé.e.s expriment le caractère stimulant du risque. Lorsque le risque est vu comme un problème à résoudre, il devient aux yeux des acteurs un challenge, qui peut être une source de stimulation (par goût de la réflexion intellectuelle ou par défi personnel). Par exemple, le directeur opérationnel de Industrilus commente son environnement particulièrement « risqué » du fait d'une concurrence forte et dynamique, en disant :

*« Ça pulse, faut se battre » (DO Industrilus)*

L'un des directeurs généraux de Indugiga raconte avec enthousiasme un projet de développement d'une filiale, durant lequel il a été amené à gérer au quotidien de nombreux risques, en improvisant avec les moyens du bord :

*« Mais il m'aura fallu 4 mois pour résoudre un problème comme ça ! [...] C'était une aventure, mais c'est une aventure que je suis prêt à refaire. C'est passionnant ! » (DG Indugiga)*



### II.1.d. Le risque pour désigner une volonté ou une capacité d'action

Enfin, les managers mobilisent la notion de risque pour exprimer une capacité ou une volonté à agir sur un phénomène. Dans ce type de propositions, on constate une dualité entre le fait de *vouloir/pouvoir agir* sur les phénomènes, et l'existence d'une *part subie résiduelle* : une chose complètement maîtrisable ou supprimable n'est alors plus considérée comme un risque.

Les acteurs caractérisent le risque par rapport à leur capacité à agir vis-à-vis d'un phénomène. Dans les entretiens, les managers qualifient certains risques comme étant « sous contrôle », « couverts », « pris », ou « à traiter ». Ces termes expriment le fait d'intenter des actions, pour couvrir, contrôler, traiter les risques. Par exemple, la directrice d'Admitop indique qu'elle souhaiterait pouvoir exprimer le risque selon la façon dont il est géré :

*« C'est un peu... l'échelle de Richter que je disais, c'est-à-dire que moi-même, j'ai du mal à dire, par exemple le risque de coopération entre les deux équipes, sur une échelle de 10, c'est 1? c'est 5? Selon qu'on arrive à le gérer pour qu'il soit à 5, ça apporte quels bénéfices dans l'implémentation des évolutions et puis des résultats? Si je suis à un risque 6 ça fait quoi? » (DG Admitop)*

Le risque renvoie donc à une capacité à faire varier un phénomène, de façon délibérée, dans une visée souhaitée. Lorsqu'une action vis-à-vis du risque est possible, la situation peut être modifiée, et les effets négatifs escomptés transformés en effets positifs : le risque « devient » opportunité :

*« L'idée c'est de dire : on va transformer cette contrainte en opportunité, pour renforcer une confiance durable vis-à-vis de nos clients » (DG Ingénolux)*

Néanmoins, l'action vis-à-vis du risque peut avoir un coût, par exemple si elle demande de déployer des moyens ou des ressources, dont l'entreprise ne dispose pas toujours. La risk manager de BigBank précise cette idée en abordant le « coût » des dispositifs de sécurité, qui demandent donc une certaine « proportionnalité » entre l'effet potentiel et la régulation :

*« Derrière, c'est coûteux les dispositifs de sécurité. Et donc quelque part, avoir une certaine proportionnalité : je vais pas sortir le char d'assaut pour un truc qui n'en vaut pas la peine » (RM BigBank)*

Il semble d'ailleurs que la régulation du risque ne peut être que partielle pour que le risque « existe ». Nous avons relevé de multiples propositions indiquant que si le risque est complètement régulé, alors il n'existe plus de possibilité d'effet négatif, donc le risque n'existe plus. Nous illustrons ici l'idée par les propos des directeurs de Servicéo :

*« Si, une fois que la loi est votée, le risque disparaît. Ou il est réalisé, et c'est plus un risque, c'est une certitude, ou on a réussi à l'éviter, et puis le risque a disparu » (DG Servicéo)*

*« Et puis on regarde si les actions qu'on a menées nous permettent de dire ça n'est plus un risque » (DO Servicéo)*

Une régulation totale remettrait ainsi en cause l'existence potentielle du phénomène que l'on qualifie de risque, ou de ses effets : le phénomène perdrait ainsi sa qualification de « risque ».

Dans cette optique, les individus peuvent choisir l'inaction lorsqu'ils estiment qu'il s'agit de la posture la plus appropriée par rapport à leur visée, comme l'explique le directeur général d'Indugiga :

*« On peut décider de ne rien faire, parce qu'on a de bonnes raisons, mais on peut pas ne pas se poser la question » (DG Indugiga).*

Le risk manager de Indugiga indique quant à lui qu'une action vis-à-vis d'un risque crée d'autres risques. La régulation du risque devient ainsi elle-même un phénomène pouvant être qualifié de risque :

*« Quand on réduit un risque, on en augmente nécessairement un autre. [...] Quand on réduit un risque, il faut d'abord se poser la question de savoir quels sont les risques qu'on a augmenté de façon corrélative, qu'on ne voit pas nécessairement de façon immédiate. » (RM Indugiga)*

Le risque peut alors désigner la propre action de l'organisation ou de ses acteurs. Par exemple, le risque peut désigner des actes malveillants (cherchant intentionnellement à nuire). Ces actes malveillants peuvent provenir d'acteurs externes à l'organisation, tels que le piratage informatique. Ces actes malveillants peuvent également provenir d'acteurs internes à l'organisation : nos interviewés ont mentionné à ce titre le risque de fraude interne, ou d'actes de sabotage :

*« Mais on n'est pas à l'abri d'avoir un salarié mécontent, c'est arrivé, pas chez nous, qui vient, qui sort de sa poche une petite fiole de je sais pas quoi, d'arsenic, qui met ça dans un réacteur, et ça part avec dans les grosses cuves ! » (RM, entretien exploratoire)*

A l'inverse, le directeur opérationnel de Industrilus exprime la prise de risque comme un comportement générant des effets négatifs, donc plutôt comme une cause :

*« Donc on va prendre une décision qui va générer des risques particuliers, parce que s'il faut faire des investissements sur tel ou tel matériel [...] » (DO Industrilus)*

## CONCLUSION DU II.1.

En conclusion, cette partie a dévoilé que la notion de risque sert à exprimer une représentation d'un phénomène, parfois concrète et parfois abstraite. Le risque désigne des choses qui ont certains attributs : ces choses impliquent une dégradation potentielle relative à des enjeux poursuivis. Le risque exprime également les choix de l'organisation ou de la personne vis-à-vis des phénomènes : par le risque, on exprime le désirable des phénomènes ainsi que sa volonté et sa capacité d'action. Au travers de ces dimensions, nous concluons que le risque a une première signification dans les organisations : il renvoie à un « objet », c'est-à-dire quelque chose que les organisations désignent, formulent, représentent de différentes manières comme un tout, pour donner un sens particulier aux phénomènes et à leurs actions vis-à-vis de ces phénomènes. Le tableau ci-dessous résume les principales dimensions du risque en tant qu'objet, et indique quelques illustrations :

TABLEAU 30. Dimensions du risque exprimé en tant qu'objet dans le discours

Dimension	Contenu	Dualité de la dimension	Illustration (verbatim)
(a) Représentation d'un phénomène	Le risque reflète une représentation d'un phénomène par les acteurs	Risque en tant que phénomène réel	« Le risque social, ce serait... Un arrêt de travail des salariés par exemple. » (DO Admitop)
		Risque en tant que reconstitution artificielle/abstraite	« Le risque social il est forcément piloté au niveau de la direction régionale. Il y a des enquêtes, baromètre social, qui le mesurent. » (DO Admitop)
(b) Dégradation potentielle	Le risque reflète une dégradation potentielle, relative à des enjeux poursuivis.	Risque en tant que source (causes)	« Donc on est amenés également à s'interroger sur le risque lié à l'âge d'un opérateur. [...] Soit nous savons que l'opérateur envisage de transmettre à l'un de ses enfants, soit nous avons également des pistes sur des possibilités de cession de l'affaire à terme, à un autre opérateur du réseau. » (DO Spidity)
		Risque en tant qu'enjeu (effets)	« La réalité de ces risques-là... c'est-à-dire ils ne sont pas que virtuels, ils se réalisent pour certains, avec des occurrences variables, des impacts et des conséquences. » (RM Admitop)
(c) Caractère (in)désirable	Le risque reflète le caractère désirable ou indésirable d'une situation.	Risque en tant qu'état désirable	« On oublie que le business c'est aussi savoir prendre des risques. » (DG MobiliT)
		Risque en tant qu'état non-désirable	« Mais la réalité c'est que si on veut pas mourir, il faut utiliser aussi ce qui est le moins cher. Donc on a fait ce qu'il fallait pour être conforme avec les normes de l'environnement » (DG EnvirOrg)
(d) Volonté et capacité à agir	Le risque reflète une capacité et la volonté à agir sur le phénomène.	Risque en tant que volonté/capacité à agir	« Vous avez un risque, on l'a identifié, certes vous ne pouvez pas l'éradiquer, mais on vous demande de mettre en place des mesures particulières pour être sûrs que ce risque se réalise le moins possible » (RM Pharmatrix)
		Risque en tant que phénomène subi	« Vous savez qu'est-ce qui empêche aujourd'hui nos clients de nous plébisciter. Quels sont les freins, dans votre métier de tous les jours, dans votre façon de travailler, qui nous empêche d'aller vers la direction qu'on souhaite atteindre. » (DO Servicéo)

## II.2. Les dimensions du risque en tant que « structure »

L'analyse des discours révèle une seconde facette du risque : on constate dans les discours, que le risque renvoie plutôt à une façon particulière d'organiser : il incarne des normes, des objectifs, des façons de structurer le temps et les activités au quotidien, etc. Ces agencements sont visibles dans les discours : les interviewé-e-s induisent la façon dont se gère un objet lorsqu'il est « un risque », ou mentionnent « le risque » comme un principe générique.

Nous avons recensé les propositions dans lesquelles le risque renvoie plutôt à une façon d'organiser, et les avons regroupées en les comparant. Cette analyse inductive a permis de faire émerger plusieurs dimensions du risque en tant que structure.

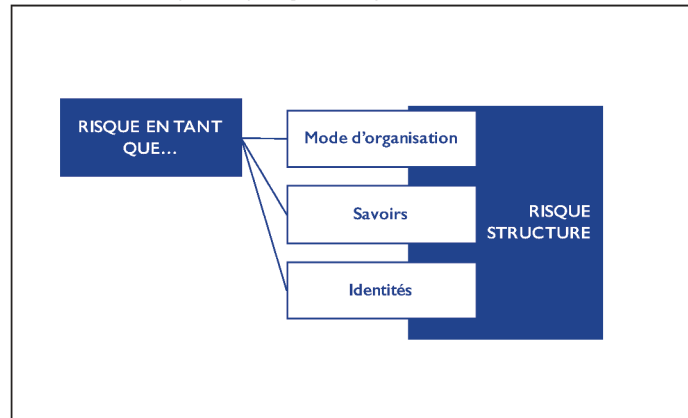


FIGURE 22. Dimensions du risque en tant qu'objet

Ainsi, dans les discours, le risque en tant que structure s'exprime au travers de trois dimensions : un mode d'organisation (II.2.a), des savoirs (II.2.b) et des identités (II.2.c).

En comparant les différentes propositions, on constate également que chaque dimension est caractérisée par une dualité entre deux états possibles. Par exemple, lorsque les managers s'expriment sur la dimension identitaire du risque, ils ou elles peuvent énoncer le risque plutôt comme quelque chose qui est inhérent, a priori, à une personne, ou à l'inverse, comme quelque chose qui définit qui est cette personne.

Dans cette partie, nous décrivons ces trois dimensions, puis concluons en suggérant une définition du risque, en tant que structure d'organisation.

### II.2.a. Le risque pour connoter un mode de gestion

Premièrement, le risque apparaît dans les discours en connotant une façon particulière de gérer les activités et les comportements dans l'organisation. Les interviewé·e·s emploient ainsi le terme de risque pour désigner un mode de gestion : des objectifs, des normes ou des règles.

On trouve ainsi des propositions qui connotent un certain mode d'organisation, comme ce passage, où le directeur général de BigBank parle des « gens des risques » qui « font du risque » :

*« Si les gens des risques font du risque sans nuance, les commerciaux vont exploser ! » (BigBank DG)*

Dans ce discours, l'expression « gens du risque » renvoie aux personnes travaillant dans la fonction de « risk management » de l'entreprise. « Faire du risque » connote, dans ce cas précis, le fait d'élaborer et de faire appliquer des règles pour réguler les comportements. En effet, au sein de BigBank, le risque est défini comme un élément inhérent au métier et fait l'objet d'une régulation bancaire importante. On retrouve ainsi dans le discours du directeur opérationnel, une rhétorique du risque comme une sorte de « force supérieure<sup>31</sup> » qui régit les activités :

*« C'est-à-dire que le risque va appréhender la proposition commerciale qu'on fait dans sa totalité, c'est-à-dire qu'elle va s'intéresser non seulement à la société qui est visée, mais aux éléments financiers » (DO BigBank)*

Le risque joue ainsi le rôle d'une **thématique à traiter** dans le cadre des activités, des décisions, du reporting, etc. On retrouve cette même idée chez Banko :

*« Le risque, vous avez une dimension procédurale et des règles ; c'est-dire que vous n'allez pas commencer à prêter de l'argent à une société qui est en dépôt de bilan ou à un dirigeant qui est interdit de gérer. » (DG Banko)*

En particulier, le risque connote un **objectif à atteindre**. Le risk manager de Spidity illustre cette idée : désigner quelque chose comme un risque génère des attentes vis-à-vis de sa régulation. Par exemple, on<sup>32</sup> peut attendre qu'un risque soit maintenu à un niveau considéré comme acceptable :

*« Le premier objectif d'une équipe de direction c'est de dire : on va maîtriser nos risques, sous-entendu en ayant défini ce que c'est qu'un risque acceptable, ou risque inacceptable, ça c'est plus difficile. » (RM Spidity)*

---

<sup>31</sup> Ce terme imagé vise à illustrer notre propos, mais n'a pas été mentionné en tant que tel par l'interviewé.

<sup>32</sup> Nous utilisons volontairement le terme « on », car ces attentes peuvent provenir de différentes sources : la direction générale, les actionnaires, d'autres collaborateurs, etc. Nous approfondirons ce point dans le chapitre 6.

Ce niveau d'acceptabilité devient alors un objectif<sup>33</sup>. Dans l'exemple que nous venons de prendre, l'objectif est formalisé au niveau de l'organisation entière : on définit des seuils d'acceptabilité du risque à ne pas dépasser.

Deuxièmement, nous notons que la manière de nommer les risques reflète une certaine **distribution des activités** : le risque incarne ainsi une distribution des activités de l'organisation. Nous avons vu que les acteurs nomment les risques en faisant référence à des catégories : « risque opérationnel », « risque juridique », « risque stratégique », etc., sont des termes provenant souvent de familles de risques établies par l'organisation :

*« C'est ce qu'on appelle en interne un registre des risques, ce que souvent les risques managers appellent l'univers des risques, qui comporte chez nous quatre grandes familles : stratégie, opérations conformité et finance, dans laquelle j'arrive à peu près tout mettre, et pour lesquelles il y a un certain nombre de sous-familles. J'en ai 18, par exemple dans stratégie, il y a gouvernance, parties prenantes, développement, organisations et marchés, opérations, ressources humaines, systèmes d'information, sûreté, clients, relations commerciales, gestion d'affaires » (RM entretien exploratoire)*

Dans certains cas, ces catégories de risque peuvent refléter le découpage existant des activités : on va parfois trouver des familles de risque reflétant les principales fonctions de l'organisation (risque RH, risque finance, risque juridique, etc.). Dans d'autres cas, les acteurs peuvent définir des catégories de risque qui suggèrent un nouveau découpage d'activité :

*« Il y a des risques qui sont facilement alloués, parce que le risque appartient à la direction, il y a pas sujet. Mais c'est plus les risques transversaux dont je vous parlais, où là il faut désigner un propriétaire, en tout cas un propriétaire du plan d'action. Et notamment des risques stratégiques. » (RM Spidity)*

Par ailleurs, le terme « risque » est souvent associé à **des règles** de comportement ou de décision. Ces règles peuvent provenir de l'extérieur (e.g. législation, normes) ou de l'intérieur de l'organisation (e.g. modes opératoires, critères de décision).

Dans certaines propositions, les acteurs associent directement le risque à quelque chose qui est soumis, par nature, à une certaine règle.

Dans le cas que nous venons de citer, cela constitue une difficulté pour le risk manager : le risque connote quelque chose que l'on a l'obligation de minimiser, ou sur lequel on doit rendre des comptes.

---

<sup>33</sup> Cet objectif peut être implicite ou explicite : nous le verrons dans le chapitre 6, où nous aborderons les pratiques de construction du risque. Nous aborderons alors des cas où la construction du risque passe par la formalisation d'objectifs relatifs au risque. Nous montrerons également qu'il peut toujours subsister une part d'objectifs implicites (e.g. l'objectif de ne pas (a)voir de risque).

Par conséquent, il est parfois difficile pour le risk manager de mobiliser les équipes sur ce sujet, notamment les équipes de recherche et développement (R&D), moins friandes des procédures de contrôles :

*« Comment faire pour ne pas être perçu comme étant une procédure de plus, comme étant un organe de contrôle de plus, de supervision de plus, dans un système qui est déjà très contrôlé, très normé, très réglementé... » (RM Pharmatrix)*

Les règles induites par le risque peuvent devenir des standards de comportement au sein de l'organisation : le risque incarne alors des comportements à avoir ou à ne pas avoir, sous peine de sanction. Par exemple, la directrice opérationnelle de Servicéo indique que les risques liés à la sécurité requièrent un comportement précautionneux non négociable de la part des collaborateurs :

*« Et donc là on est intransigent, la sécurité, c'est pas négociable [...] mais quand ils ne respectent pas les règles de sécurité... Là ! Et donc ça fait partie des contrôles quotidiens des managers, ça. La gestion des risques c'est ça. » (DO Servicéo)*

En revanche, elle indique que d'autres risques renvoient à d'autres comportements exigés ou non tolérés :

*« Et ensuite il y a la charge mentale de travail, c'est ce qu'on appelle les risques psychosociaux. C'est-à-dire la façon dont on répartit équitablement l'activité dont les gens ont la capacité d'être associés à l'organisation de leur travail. [...] Derrière on entend toute la qualité de vie au travail en fait. Cette qualité de vie au travail, elle dépend aussi de la réalité de : 'Oui : j'adapte, je prends des initiatives', et 'Non : je subis et je ne comprends pas pourquoi on fait ça' » (DO Ingénolux)*

Si certains de ces standards de comportements peuvent être simplement énoncés ou écrits, d'autres peuvent s'inscrire dans le quotidien et les habitudes des collaborateurs. Ils peuvent émerger ou être adoptés ad hoc<sup>34</sup>. Enfin, ces règles déterminent également ce qui peut être dévoilé du risque, et à qui<sup>35</sup>.

Dans certaines organisations, le risque est ainsi associé à un certain niveau de confidentialité (notre difficulté à obtenir un quelconque document interne relatif au risque pourrait presque en constituer une preuve). Cette confidentialité ne concerne pas que la diffusion en externe. Elle détermine également qui, à l'intérieur de l'organisation, est en droit de connaître les risques :

*« Il y a un certain nombre de risques qui sont maîtrisés en termes de communication, parce que des risques où la communication est restreinte, c'est tous les éléments liés aux risques financiers ». (DO Spidity)*

---

<sup>34</sup> Même remarque que pour les règles d'évaluation des risques : nous détaillerons davantage la façon dont les règles liées au risque sont « routinisées », au travers des pratiques de construction du risque, dans le chapitre 6.

<sup>35</sup> Ce point est développé dans le chapitre 7, dans le paragraphe sur l'effet d'ésotérisme du risque.

## II.2.b. Le risque pour connoter un ensemble de savoirs

Deuxièmement, le risque apparaît dans les discours en connotant une forme de savoirs particuliers : il semble constituer une discipline à part entière dans certaines organisations. Ainsi, les managers mentionnent souvent « le risque » pour indiquer un ensemble de méthodes et savoir-faires, ou de connaissances du métier, nécessaires à l'appréhension du risque.

En exprimant le risque, les managers se réfèrent ainsi parfois à des savoirs, formalisés ou non, jugés comme « scientifiques » et valables, et sur lesquels ils/elles vont s'appuyer pour fonder leurs raisonnements et leurs décisions. Par exemple, lorsque le directeur opérationnel de Spidity décrit le « risque lié à l'âge d'un opérateur », il renvoie à un savoir. Il « sait » que selon l'âge de l'opérateur, il existe une possibilité de cession d'affaires :

*« Donc on est amenés également à s'interroger sur le risque lié à l'âge d'un opérateur. [...] Soit nous savons que l'opérateur envisage de transmettre à l'un de ses enfants, soit nous avons également des pistes sur des possibilités de cession de l'affaire à terme, à un autre opérateur du réseau » (DO Spidity)*

En outre, les interviewé·e·s font référence au risque en tant que savoir tacite, ou en tant que croyance collective accumulée par le vécu :

*« Voilà, et ce sens du risque, vous l'avez parce qu'à un moment, vous vous êtes pris des râteaux. » (DO BigBank)*

Les savoirs peuvent aussi être importés : ils peuvent provenir de la réglementation, de normes ou de bonnes pratiques. Les plus génériques, tous risques confondus, sont les référentiels de COSO, de l'ISO 31000, de l'AMF. Ces référentiels servent souvent de base ou d'appui pour définir des chartes ou des processus de gestion des risques dans l'organisation :

*« On se réfère en tous cas, au COSO, ISO 31000, tous ces référentiels... C'est des référentiels plutôt que des normes. Et il y a aussi le référentiel de l'AMF. Donc à partir de tout ça, on donne les définitions, on dit quel est le rôle de chacun, du conseil d'administration, du comité d'audit, du COMEX, de la direction des risques du groupe, des patrons de branches de leurs services, donc c'est à la fois une définition des enjeux, des outils, des organisations, des responsabilités, dans le cadre du management des risques global du groupe. » (RM Servicéo)*

On note que dans certains cas, le risque semble constituer un savoir réservé à des experts. Certains risques semblent relever d'une technicité telle, que seules certaines personnes, de par leurs compétences ou leur expérience, peuvent les appréhender :

*« Et est-ce qu'il y a plus de précision à remonter à un niveau d'hypothèses plus élémentaires qu'on va modéliser ou à prendre l'avis d'un expert qui a des dizaines d'années d'expérience et qui va vous dire : 'le risque ici, c'est ça' ? Il le sait ! Il a même pas besoin de réfléchir, il sait même pas ce que c'est qu'une simulation, il le vit tous les jours, lui son problème c'est ça. » (RM Indugiga)*



Dans d'autres situations, le risque est au contraire exprimé comme un savoir « universel » qui doit infuser dans l'ensemble de l'organisation :

*« Donc c'est ça aussi, de pouvoir vis-à-vis de nos équipes de direction, de nos équipes en chambre de décision, d'apporter un éclairage assez exhaustif des risques existants et assez finalement vulgarisé. Alors que c'est quand même des sujets complexes. Encore une fois, vulgarisé ça veut dire compréhensible par des gens intelligents, mais aller à l'essentiel en termes d'enjeux, de manière d'essayer de leur faire décider les priorités, sachant qu'on sait bien que le risque zéro n'existe pas. » (RM Spidity)*

Le risque constitue alors quelque chose que les risk managers essayent de transmettre et diffuser dans l'organisation :

*« Avoir des data bases où les bonnes pratiques sont effectivement de mise, que les gens puissent s'exprimer par rapport à tel événement, ça c'est effectivement très important d'un point de vue pédagogique » (Industrilus RM)*

### II.2.c. Le risque pour connoter des identités

Enfin, les managers mentionnent parfois le risque comme s'il s'agissait de l'attribut d'une personne ou d'une entité. Deux types d'associations ont été identifiés : une relation *a priori* (*dis-moi qui tu es, je te dirai quel est ton risque*), et une association *a posteriori* (*dis-moi quel est ton risque, je te dirai qui tu es*). Par l'utilisation du terme identité, nous entendons ici les attributs qui permettent de qualifier quelqu'un, ou par lesquelles les personnes se qualifient elles-mêmes.

***Dis-moi qui tu es, je te dirai quel est ton risque.*** Dans leurs discours, les interviewé·e·s infèrent des liens entre l'identité des personnes et le risque. Une personne peut être ainsi liée à un risque, par un lien d'appartenance ou de responsabilité : tel directeur « a » un risque, ou « est responsable » d'un risque. Ce lien s'établit dans certains cas par une déduction du type : puisque ce risque concerne l'activité de Mr X, alors c'est Mr X le responsable :

*« Les risques stratégiques, c'est au niveau du Comex... puisque c'est le rôle du Comex de gérer la stratégie » (RM, Mobilit)*

Les acteurs définissent également ce que sont leurs risques (ou ceux des autres), par rapport à qui ils sont, ce qu'ils font, et où ils se situent dans l'organisation :

*« Moi mon risque, c'est, mon risque en termes de programme, c'est que les trucs ils soient pas faits » (DG Admitop)*

*« Mais à chaque niveau il faut faire comprendre à chacun qu'il est moteur de son risque. » (RM Industrilus)*

On va également trouver l'idée que certains métiers sont par nature associés au risque :

*« Une banque elle gère le risque c'est son métier... » (DG Banko)*

*« Une discipline comme la pharmacovigilance, leur métier c'est le risque. Donc ils, je dirais que par essence, par nature même, cette direction-là sait ce qu'est le risque, et sait ce qu'il faut faire pour l'identifier, le mesurer, et mettre en place des mesures de minimisation de risque » (DO Pharmatrix)*

Ces connotations ont des implications sur la manière dont les acteurs appréhendent le risque : elles suggèrent qu'a priori, une personne, de par son métier, a certains risques et pas d'autres ; ou est par définition responsable de risques ; ou encore qu'elle n'est pas concernée par le risque :

*« Moi encore une fois je m'intéresse plus à des questions macro d'évolution des secteurs... [...] son boulot à lui [risk manager] à l'intérieur de la banque, c'est d'avoir un système de risque articulé, etc., c'est de pouvoir évaluer les risques, mettre en place des politiques de risques internes, etc. C'est pas tellement mes préoccupations métaphysiques à moi. » (DG BigBank)*

**Dis-moi quel est ton risque, je te dirai qui tu es.** Certaines propositions des interviewé·e·s suggèrent que les risques appartiennent à des personnes, et que cela confère des indications sur qui sont ces personnes. Dès lors que l'on attribue un risque à une personne, l'identité de cette personne semble liée à la manière dont le risque est géré. Par exemple, on retrouve dans plusieurs entretiens l'idée qu'« avoir un risque » veut dire, pour certains, « être quelqu'un de fort » :

*« Et puis d'autres où il y avait pas de point rouge et là c'était plutôt : « regardez, je suis fort, je vis dans un environnement vachement compliqué avec plein de risques et je suis un mec ! » (RM, entretien exploratoire)*

Le risque connote ici une capacité à affronter un environnement complexe ou dangereux : il confère le statut de héros. Au contraire, pour certaines personnes, le fait d'avoir un risque veut dire « être quelqu'un de faible », ou ne pas être bon. Le risque peut ainsi refléter une faiblesse aux yeux des acteurs, qui peut être difficile à admettre. Cette remise en question liée aux risques est exprimée ici par le directeur général de Pharmatrix et corroborée par le risk manager :

*« Mais pour moi il y a cette dynamique-là, il faut en permanence se remettre en question. Il faut beaucoup d'humilité devant les risques, il faut pas jouer au fier en disant : moi j'ai tout prévu. » (DG Pharmatrix)*

*« Donc c'est pas évident d'aller expliquer aux gens que peut-être ce qu'ils font, peut-être de prendre le temps d'une petite remise en cause, c'est pas évident sur cet aspect-là » (RM Pharmatrix)*

Le risque connote ici l'incapacité à gérer correctement une activité. Il connote une défaillance de la part de l'acteur auquel on attribue la propriété ou la responsabilité (nous verrons que la distinction n'est pas évidente). Dès lors qu'il y a une défaillance, d'autres réactions peuvent se produire : de « faible », l'individu peut passer à « fautif » ou « coupable » :

*« Le fait de mettre un nome en face d'un risque, si le risque arrive, on sait qui est le coupable, quoi. » (RM MobiliT)*

La manière de traiter le risque peut être associée à des statuts. Par exemple, le verbatim suivant suggère que Industrilus essaye de ne pas gérer le risque comme « un primitif », c'est-à-dire à l'aveugle, de façon non-éclairée :

*Donc : « take risk », prenez un maximum de risques, mais des risques éclairés, de façon éclairée et de façon mature. Pas comme un primitif, quoi ! » (RM Industrilus)*

...ou « professionnellement » :

*« Je peux pas vous garantir qu'on identifiera les prochains risques émergents, mais on essaye de faire notre travail proprement, professionnellement d'évaluer ce qui vraiment porte à conséquence ou pas... » (DG Indugiga)*

En fonction de leur façon de gérer le risque, les personnes peuvent ainsi se voir qualifiées de « bonnes » ou « mauvaises » personnes. Par ces mécanismes, le risque devient ainsi un support par lequel les identités des acteurs se construisent : on va leur reconnaître une expertise, ou encore une certaine (il)légitimité :

*« Mais des gars brillants, qui avaient fait l'X ou Centrale plus Science Po, ils se sont fait balader parce qu'ils avaient pas de point d'accroche » (RM Industrilus)*

Tous les acteurs ne sont pas mis en scène de la même manière dans leur rapport au risque : certains peuvent être vus comme des héros qui combattent un danger, alors que d'autres agissent dans l'ombre : c'est la vision du risk manager de MobiliT, qui voit un côté frustrant à sa fonction :

*« Là, ça se voit pas. ça a un côté un peu frustrant : le pompier dans sa caserne, par rapport au pompier qui a sauvé la grand-mère au troisième étage, lui c'est un héros » (RM MobiliT).*

Les personnes qui parlent de risque se voient également étiquetées d'une certaine réputation, qui n'est pas toujours positive. Par exemple, le directeur général d'Admitop explique qu'il est habitué à aborder la question avec ses collègues. Or, le risque étant entendu comme une mauvaise nouvelle, ce directeur se voit qualifier d'« apporteur de mauvaises nouvelles », statut qui l'a amené à revoir son comportement, et à se résigner à ne plus parler de risque :

*« Dire risque, c'est dire un problème potentiel, et c'est vite perçu comme une résistance au changement. Tu n'es pas d'accord avec le changement, tu n'es pas en adhésion... » (DG Admitop)*

Les risk managers se voient aussi conférer dans certains cas une réputation négativement connotée : celle d' « empêcheur de tourner en rond<sup>36</sup> », expression assez récurrente lorsqu'ils expriment les aspects négatifs de leur métier :

*« Une fonction de support lambda, qui va être l'empêcheur de tourner en rond, qui va dire : non c'est pas possible » (RM Pharmatrix)*

Le risque impacte la légitimité et la réputation des individus. Cela peut affecter alors leur marge de manœuvre dans l'organisation. Le risk manager de Spidity indique par exemple que cette étiquette d' « empêcheur de tourner en rond » rend l'échange avec les autres directeurs parfois difficile :

*« Le côté parfois désagréable, c'est que vous allez vous retrouver dans les cordes parce que vous êtes empêcheur de tourner en rond, donc c'est... On vous accueille pas forcément les bras ouverts ! C'est le côté sombre, ça. » (RM Spidity)*

Ainsi, le risque constitue un support reflétant les identités des acteurs, mais également les façonnant. Ce lien entre identité et risque dépend également des règles, des responsabilités et des fonctions organisationnelles qui sont établies (cf. II.2.a).

---

<sup>36</sup> On pourrait penser que cette expression est positive, car les risk managers empêcheraient ainsi d'être bloqués sur des raisonnements circulaires ou limités. Or, l'expression « empêcheur de tourner en rond » est utilisée dans le langage courant en français pour dire : « trouble-fête », qui empêche de s'amuser. Ici, on suppose d'après les verbatim qu'il s'agit d'empêcher de faire son « business ».

## CONCLUSION DU II.2.

En conclusion, cette partie a dévoilé que la notion de risque tient un second rôle dans le discours des managers : il incarne et connote des façons particulières d'organiser. En particulier, nous avons mis en évidence trois dimensions dans le discours du risque : le risque en tant que principes d'organisation, le risque en tant que savoirs et le risque en tant qu'identités. Au travers de ces trois dimensions, nous concluons que le risque a une seconde signification dans les organisations : il renvoie également à une « structure ». Ainsi, le risque-structure signifie des agencements particuliers (normes, règles, savoirs, rôles,...) mobilisés pour organiser l'activité. Le tableau suivant synthétise les dimensions du risque en tant que structure :

**TABLEAU 31. Dimensions du risque exprimé en tant que structure dans le discours**

Dimension	Contenu	Dualité de la dimension	Illustration (verbatim)
(a) <b>Risque en tant que mode de gestion</b>	Le risque renvoie à un agencement d'objectifs, de normes, et de règles qui régulent le fonctionnement de l'organisation.	Risque en tant qu'agencement technique	« Ça repose vraiment sur : imaginer tout ce qui peut arriver et dire ce qu'on fait quand ça arrive, c'est vraiment assez proche de la logique de risque, alors avec des exigences aussi très anglo-saxones, de décrire ce qu'on va faire, de le faire, de montrer qu'on l'a fait, de tout tracer ce qu'on a dit » (DG Servié)
		Risque en tant qu'agencement social	« Et de débiller ses risques devant un autre métier, c'est ça qu'ils ont peut-être du mal à faire, donc là ça va mieux puisque maintenant on partage sans problème, mais c'est vrai qu'il y a un culte, pas du secret, mais bon... ceux sont des risques donc c'est confidentiel... » (RM Ingénolux)
(b) <b>Risque en tant que savoirs</b>	Le risque renvoie à des formes de savoirs (techniques, méthodes, langage,...) élaborés, utilisés, capitalisés, diffusés dans l'organisation.	Risque en tant qu'expertises et compétences déployées	« En risque opérationnel, il vaut mieux connaître le terrain et après apprendre le risque opérationnel, parce que je l'ai appris sur le tas, le risque opérationnel, c'est pas quelque chose que je connaissais avant. » (RM BigBank)
		Risque en tant que savoirs et croyances tacites	« Ce sont quand même des sujets qui nécessitent une forte professionnalisation, une expérience » (RM, Spidity)
(c) <b>Risque en tant qu'identités</b>	Le risque renvoie à une façon de se définir et de définir autrui. Il devient un attribut, connoté positivement ou négativement.	Risque en tant qu'identité <i>a priori</i> (l'individu définit le risque)	« Parce que finalement, le métier de banquier, c'est quoi... d'évaluer... de gérer et de pricer les risques. » (DG BigBank)
		Risque en tant qu'identité <i>a posteriori</i> (le risque définit l'individu)	« Alors évidemment, vu que vous allez rencontrer des décideurs, je ne sais pas s'ils vous le diront, parce que c'est avouer quelque part une certaine fragilité, mais en tout cas c'est ce qu'on peut ressentir, nous qui sommes en appui... » (RM Spidity)

Dans la partie discussion de cette thèse, nous nous interrogerons sur le rôle qu'a pu jouer notre protocole de recherche sur l'obtention de tels résultats.

## - Synthèse du Chapitre 5 -

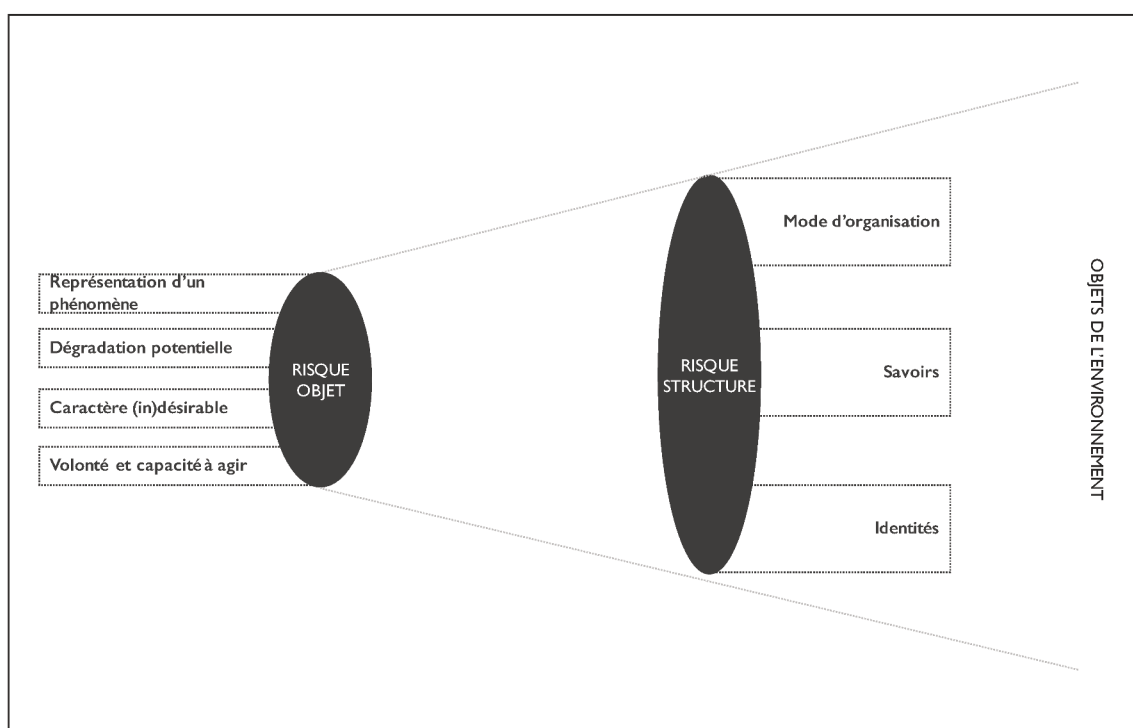
### Rappel de la question de recherche et de la démarche employée

Ce chapitre répond à notre première question de recherche : « que signifie le risque construit par les organisations ? ». Pour cela, il explore la façon dont les acteurs parlent du risque dans leurs discours. Nous comparons la façon dont chacun de nos interviewés associe la notion de risque à des significations particulières. De cette analyse, nous dégagons plusieurs dimensions générales, qui permettent de comprendre ce qu'est le risque dans une organisation.

### Résultats-clés obtenus

Le principal résultat issu de ce chapitre est **[R1] la mise en évidence de deux facettes du risque** dans les discours, qui permettent de mieux saisir ce que signifie un risque dans une organisation :

FIGURE 23. Synthèse des résultats du chapitre 5 : deux facettes du risque dans l'organisation



- **[Résultat R I-a]** Le risque en tant qu'objet reflète une représentation, construite par l'organisation, d'un phénomène, dans laquelle elle exprime une dégradation potentielle relative à des enjeux poursuivis. Le risque exprime également les choix de l'organisation : par le risque, elle exprime son désir de voir se produire ces phénomènes, ainsi que sa volonté ou sa capacité d'action sur ces phénomènes.
- **[Résultat R I-b]** Dans les organisations, le risque renvoie à une « structure » : il incarne des façons de gérer, des savoirs ou des identités organisationnelles, qui peuvent être formelles ou informelles.

### Ouverture

La signification du risque à présent clarifiée, nous allons examiner la façon dont le risque est construit dans les organisations : comment un objet « devient-il » un risque aux yeux de l'organisation ? Comment le risque se constitue-t-il comme une structure organisationnelle ? Ces deux facettes du risque sont-elles liées ? Nous y répondons dans le chapitre suivant (Chapitre 6).

## Chapitre 6. « Comment devient-on un risque ? » La construction du risque par l'attention

*« Trop ! Il y en a trop... De temps en temps, il y en a où on se dit : 'ils sont importants !' Et finalement ils sont sans suite. Et puis il y en a, voilà... Je peux pas vous garantir qu'on identifiera les prochains risques émergents, mais on essaye de faire notre travail proprement, professionnellement, d'évaluer ce qui vraiment porte à conséquence ou pas... » (DG Indugiga)*

Ce chapitre répond à notre seconde question de recherche (Q2) : « **Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ?** ». D'une part, nous cherchons à décrire et expliquer la manière dont *des objets d'attention « deviennent » des risques* aux yeux d'une organisation : comment un risque est-il reconnu ? Quel chemin parcourt-il pour être considéré comme un risque à l'échelle de l'organisation ? Que devient-il une fois reconnu en tant que tel ? D'autre part, nous cherchons à décrire et expliquer la manière dont *le risque « devient » une structure organisationnelle* : comment une organisation se sert-elle du risque pour en faire un principe de management ? Le fait-elle toujours volontairement ? Pourquoi et comment s'établissent les règles, les normes, les savoirs liés au risque ? Quelles sont leurs implications sur le fonctionnement quotidien de l'organisation ? Pour répondre à ces questions, nous examinons les pratiques déployées pour appréhender les risques dans nos 12 organisations étudiées. Dans chaque cas, nous examinons trois « séquences de construction du risque » : certaines racontent la façon dont des objets deviennent des risques, d'autres la façon dont le risque s'incarne dans la structure de l'organisation.

L'analyse de ces 36 séquences révèle **quatre formes de construction du risque**, selon la façon de leur accorder de l'attention (I) : la capture du risque, sa révélation, son incorporation et son assimilation par l'organisation. Ces formes semblent constituer des stades du « cycle de vie attentionnel » (II), par lequel le risque, d'abord objet de l'environnement qui reçoit une attention, est progressivement transformé en structure guidant à son tour la façon dont l'organisation distribue son attention. La construction s'opère par une succession de mécanismes attentionnels, permettant au risque de cheminer à travers l'organisation, d'acquies progressivement sa signification, et de redistribuer l'attention.

---

### Structure du chapitre

#### I. Quatre formes de construction du risque

- I.1. La capture du risque
- I.2. La révélation du risque
- I.3. L'incorporation du risque
- I.4. L'assimilation du risque

#### II. Le « cycle attentionnel de vie » du risque dans l'organisation

- II.1. Du risque capturé au risque révélé
- II.2. Du risque révélé au risque incorporé
- II.3. Du risque incorporé au risque assimilé
- II.4. Du risque assimilé au risque capturé

Pour décrire la construction du risque par le prisme de l'attention, nous avons étudié 36 « séquences » de construction du risque (voir chapitre méthodologique) : chaque séquence décrit un enchaînement de pratiques par lesquelles des risques sont appréhendés dans l'organisation, à différentes strates (Enterprise Risk Management, décisions stratégiques et management opérationnel). Cette analyse a permis de mettre en évidence quatre formes de construction du risque, synthétisées dans la figure ci-dessous :

FIGURE 24. Quatre formes de construction du risque

		Attention portée au risque	
		Emergente	Délibérée
Facette du risque	Risque-objet	<p><b>CAPTURE</b> (12 séquences)</p> <p><b>Pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirisme</li> <li>• Percée collective</li> <li>• Diffusion</li> </ul> <p><b>Output : risque en tant que...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objet d'attention sélectionné</li> <li>• Discours et compréhension collective d'un phénomène</li> </ul>	<p><b>REVELATION</b> (7 séquences)</p> <p><b>Pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation</li> <li>• Objectivation</li> <li>• Labellisation</li> </ul> <p><b>Output : risque en tant que...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation abstraite et formatée d'un phénomène</li> <li>• Reflet de choix subjectifs</li> </ul>
	Risque-structure	<p><b>ASSIMILATION</b> (7 séquences)</p> <p><b>Pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalétique</li> <li>• Capitalisation</li> <li>• Réagencement</li> </ul> <p><b>Output : risque en tant que...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs orientant les comportements quotidiens</li> <li>• Savoirs et croyances tacites</li> </ul>	<p><b>INCORPORATION</b> (10 séquences)</p> <p><b>Pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégorisation</li> <li>• Ritualisation</li> <li>• Régulation</li> </ul> <p><b>Output : risque en tant que...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégories et rites servant de principes de gestion (règles, savoirs, procédures)</li> </ul>

Cette taxonomie est obtenue en classifiant les séquences selon deux critères. D'une part, certaines séquences consistent à identifier et reconnaître un objet en tant que risque : l'objet « devient » ainsi un risque aux yeux de l'organisation. D'autres séquences consistent plutôt à mettre en place une structure de gestion du risque : le risque « devient » alors une structure incarnée dans l'organisation, qui régule les comportements.

D'autre part, les séquences se distinguent selon la façon dont le risque reçoit de l'attention dans l'organisation. Certaines séquences sont caractérisées par une attention plutôt délibérée : elles proviennent d'une intention d'appréhender le risque : l'attention initiale est forte et concentrée, puis finit par se disperser dans le temps et dans l'organisation. Dans d'autres séquences, l'attention

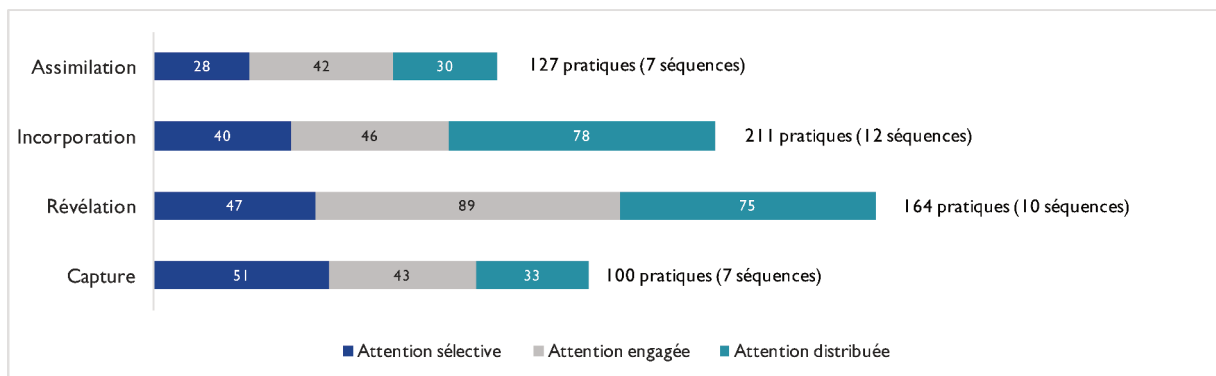


est plutôt émergente : elle provient d'un stimulus (interne ou externe) qui conduit, sans intention initiale, à appréhender le risque. L'attention est d'abord faible et dispersée, et grandit progressivement en devenant plus palpable et concentrée. Nous mettons ainsi en évidence quatre formes de construction du risque : la capture (I.1), la révélation (I.2), l'incorporation (I.3) et l'assimilation (I.4).

Chaque séquence a ensuite fait l'objet d'un décorticage plus fin : nous avons reconstitué la succession de pratiques (activités délimitées dans le temps et l'espace) qui les constituent : les séquences ont ainsi été découpées en 17 pratiques en moyenne. Au total, 602 pratiques ont été identifiées et codées dans une « méta-base de données », pour permettre une analyse inter-cas.

Le codage de ces pratiques a porté sur les caractéristiques de l'attention qui la sous-tend. En mobilisant notre prisme théorique de l'Attention-Based View (ABV), nous avons ainsi distingué les pratiques sous-tendues par un mécanisme d'attention sélective (sélectionner des objets), celles sous-tendues par un mécanisme d'attention engagée (focaliser du temps ou des efforts pour développer la compréhension d'un objet), et celles sous-tendues par un mécanisme d'attention distribuée (réallouer les ressources dans l'organisation). La figure ci-dessous indique la répartition des pratiques relatives à construction du risque :

FIGURE 25. Répartition des pratiques au sein de chaque forme de construction du risque



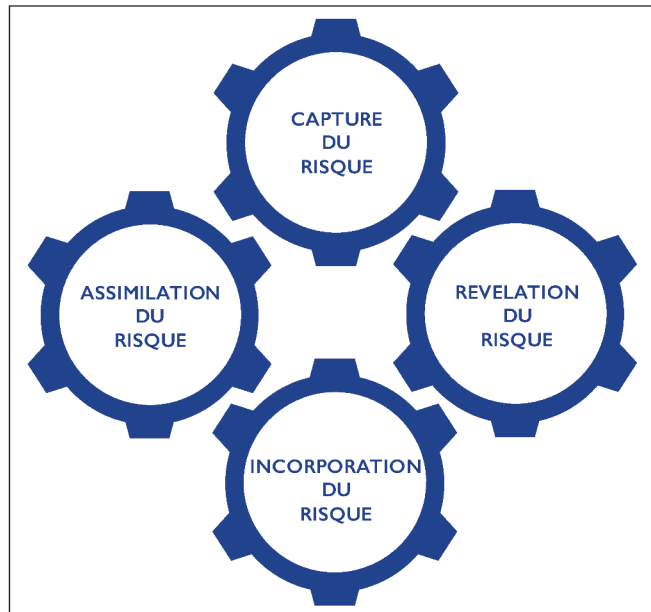
La partie I décrit chaque forme de construction du risque en décrivant les pratiques sous-tendues par chacun des trois mécanismes attentionnels. En particulier, nous montrons que le risque se construit par une succession de ces mécanismes. Dans la partie II, nous suggérons que les quatre formes de construction du risque se succèdent et forment un « cycle attentionnel », par lequel le risque se construit de façon continue dans l'organisation.

Remarques quant aux éléments de langage utilisés dans ce chapitre

- Pour *définir* les formes de construction du risque, nous parlons de l' « organisation » dans son ensemble (ex : « l'organisation sélectionne le risque... »). Cette formulation reflète le niveau d'analyse sur lequel nous nous situons pour étudier l'attention. Notre objectif est en effet de modéliser l'évolution du risque en tant qu'objet d'attention, à l'échelle d'une organisation.
- En revanche, pour *décrire et illustrer* les pratiques concrètes au sein de chaque forme, nous parlons plus précisément des « acteurs » (« managers », « directeur·rice·s », « individus », « personnes », etc.). Ces acteurs sont en effet les protagonistes de l'attention à l'intérieur de l'organisation. Décrire les pratiques et l'attention organisationnelle requiert ainsi de discerner plus exactement *qui agit* dans l'organisation.
- Lorsque nous parlons des acteurs, dans les exemples que nous donnons, nous précisons s'il s'agit des risk managers, d'autres managers (les directeur·rice·s au siège ou en région), etc. On notera que nous mentionnons peu les personnes non-managers (autres collaborateur·rice·s). Cela est dû au fait que nous n'avons interrogé que des managers, et que ces dernier·e·s ont principalement décrit leurs propres activités ou celles de leurs collègues à des niveaux hiérarchiques similaires. Nos propos n'excluent pas que les phénomènes observés concernent également les personnes non-managers. Toutefois, il convient de garder des précautions quant au caractère généralisable des pratiques observées : à des niveaux non-managériaux, la construction du risque et l'attention peuvent présenter des caractéristiques particulières. Ce point sera souligné dans la partie Discussion de cette thèse.

## I. Quatre formes de construction du risque

Dans cette partie, nous décrivons les quatre formes de construction du risque qui ont émergé de l'analyse des séquences dans nos différents cas. Ces quatre formes semblent constituer le « cycle de vie » du risque dans une organisation : un risque est d'abord « capturé » (I.1), c'est-à-dire qu'il devient un objet d'attention pour l'organisation. Sous certaines conditions, le risque peut alors être « révélé » (I.2) : il va être officiellement reconnu comme un risque à l'échelle de l'organisation, et être labellisé et traité



comme tel. Ce statut officiel obtenu, le risque peut être « incorporé » à la structure de l'organisation (I.3) : il sert de base pour définir des rôles, des règles, des savoirs ou des activités. Enfin, toujours selon des conditions particulières, le risque est assimilé par l'organisation, en infusant dans son fonctionnement quotidien (I.4) : il devient un rite, sert à orchestrer les activités, et est réapproprié par les acteurs.

Le risque chemine ainsi dans l'organisation au fur et à mesure de l'attention qu'il reçoit. En lui allouant diverses ressources, l'organisation façonne progressivement la signification du risque. L'organisation semble ainsi construire continuellement ses risques, en désignant des objets d'attention comme tels, tout en mobilisant et en modifiant les structures qui guident cette désignation. L'ensemble des séquences étudiées repose sur une succession de pratiques, qui sous-tendent des mécanismes attentionnels différents : certaines pratiques conduisent les acteurs à sélectionner des objets d'attention (attention sélective). Elles donnent alors lieu à des pratiques où les acteurs engagent des efforts pour interpréter ces objets (attention engagée). Ces interprétations conduisent à redistribuer des ressources pour traiter les objets d'attention (attention distribuée). Chaque séquence se produit ainsi par une succession de mécanismes attentionnels.

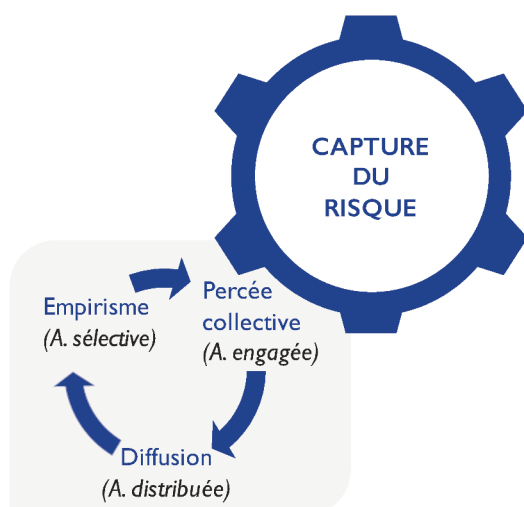
Pour chaque forme de construction du risque, nous exposons succinctement leur déroulé d'ensemble. Puis, nous décrivons les pratiques qui sous-tendent les mécanismes attentionnels à l'œuvre.

## I.1. La capture du risque

*« Alors, ou on a, ou c'est très progressif, avec un sentiment un peu diffus, voyez je pense par exemple à ce sujet de la montée des risques psychosociaux, ça c'est un truc qui dans l'approche des entreprises, je pense, était quasiment absent il y a quatre-cinq ans... C'était quasi-absent. Et d'une certaine façon, je suis sûr qu'aujourd'hui c'est dans tous les plans de maîtrise sérieux. Alors il y a pas eu d'évènement déclencheur. » (DG Ingénolux)*

La capture du risque constitue le premier stade de son cycle de vie dans l'organisation : elle correspond aux séquences dans lesquelles un risque devient un objet d'attention au sein d'une organisation. Cette forme de construction du risque concerne 7 séquences sur les 36 étudiées. Elle repose sur trois types de pratiques, chaque type de pratique reflétant l'un des mécanismes attentionnels décrits précédemment (attention sélective, attention engagée, attention distribuée) : tout d'abord, le risque est sélectionné au travers des interactions des acteurs de l'organisation avec leur environnement (I.1.a). Puis, il fait l'objet d'efforts particuliers pour être interprété, notamment par des échanges formels (réunions) ou informels (discussions spontanées) (I.1.b). Selon l'interprétation qui ressort de ces échanges, l'attention au risque est redistribuée (I.1.c) : l'objet d'attention est communiqué à d'autres échelons de l'entreprise, inscrit aux ordres du jour des réunions, etc. Il prend ainsi de plus en plus d'importance, jusqu'à être reconnu collectivement comme étant un « risque ».

Concrètement, les séquences de capture du risque décrivent souvent comment des managers détectent et partagent des risques « émergents », c'est-à-dire qui ne sont pas encore connus par l'organisation, ou que l'organisation ne soupçonne pas avoir : il peut s'agir d'identifier des signaux faibles en lisant la presse ou en échangeant avec des personnes sur le terrain, d'alerter à différents échelons, d'essayer dans des réunions de s'aligner sur ce que signifient ces signaux, et enfin de décider des actions à prendre.



Dans cette partie, nous décrivons chaque pratique en expliquant le mécanisme attentionnel à l'œuvre, et en montrant comment le risque est ainsi capturé par l'organisation. Nous concluons en présentant un exemple de séquence complète de capture du risque.

### I.1.a. Pratiques d'empirisme du risque (attention sélective)

*« Mais c'est vrai que la capacité à mettre en relation des faits comme ça, ça repose un peu sur le hasard, ça repose sur des gens qui regardent vraiment, tout ce qu'il se passe concernant un concurrent et qui se posent la question : quel sens ça a ? Il y a un peu d'aléa, c'est pour ça on peut pas être sûrs qu'on les détectera tous. » (DG Indugiga)*

Cette partie décrit les pratiques d'empirisme du risque, c'est-à-dire les façons dont l'organisation, en interagissant avec son environnement (interne et externe), sélectionne des objets d'attention, qui à ce stade, ne sont pas nécessairement perçus comme des risques. Cette sélection peut s'opérer par les acteurs, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, ou par des dispositifs comme des outils de veille, qui présélectionnent des informations (e.g. articles de presse) considérées comme pertinentes à traiter. Nous allons décrire des exemples pour illustrer comment s'opère cet empirisme du risque, c'est-à-dire comment un risque est « sélectionné » par l'organisation (par ses acteurs ou ses dispositifs).

Premièrement, on constate qu'un risque, s'il n'est pas déjà connu dans l'organisation ou imposé par la réglementation, apparaît souvent aux yeux d'une organisation de manière émergente<sup>37</sup> : il est repéré de manière involontaire, ou « par hasard », en fonction des signaux que les personnes ou les dispositifs existants sont en mesure de capter. Par exemple, le risque concurrentiel, détecté dans la séquence S2-Industry, provient d'une observation d'un manager en consultant la presse :

*« Parce que j'avais vu.. Qu'est-ce qui m'a amené à le repérer ? [réfléchit]. Parce qu'un des autres faits que je vous ai cités, avait dû apparaître quelques jours avant, je me suis dit : mais comment ça se fait ? Comment ça se fait, si [...] ? Je me dis : oui bien sûr ! Je fais des ensembles, [...] et je revends ça [...]. Voilà une stratégie qui fait parfaitement sens. » (DG Industry)*

Deuxièmement, on constate également qu'un risque n'émerge pas toujours de la sélection d'un objet précis, mais dans plusieurs cas de la sélection d'une variété d'objets différents, a priori peu connectés les uns aux autres, et qu'un·e manager va mettre en relation, en le considérant comme quelque chose d'anormal, de nouveau ou d'étonnant, nécessitant ainsi une attention particulière. C'est le cas de la séquence P2-Indugiga, où l'identification d'un risque concurrentiel provient de l'un des directeurs généraux, qui en repérant une information à plusieurs reprises dans la presse, en a déduit la stratégie que son concurrent était en train de déployer :

*« Chacun de ces faits peut passer un peu inaperçu, notamment j'étais un des seuls à repérer l'achat des [XXX]. Quand vous voyez ça, vous vous dites : [Concurrent X] va évidemment demain vendre à grande échelle des solutions [X], pour les villages dans toute la zone où ils sont présents. Donc, comme nous même on avait l'ambition d'en faire un peu la même chose [...]. Voilà comment vous passez du signal faible isolé à : ça a une conséquence pratique sur ma stratégie, sur mes opérations. » (DG Indugiga)*

---

<sup>37</sup> Dans les 7 séquences où un risque « nouveau » a été détecté, les séquences décrites sont émergentes : la reconnaissance du risque est progressive (il est interprété petit à petit comme étant un risque).

Par ailleurs, on note que dans ce type de situations, les managers ne sont pas toujours conscients qu'ils sont en train de « capturer » un risque. Ce qui fait qu'une information, a priori isolée ou insignifiante, retienne leur attention, semble plutôt découler d'une dissonance par rapport à ce qu'ils ont l'habitude de voir, ou ce qu'ils s'attendent à voir. Par exemple, dans la séquence S3-EnvirOrg, le directeur opérationnel repère les risques lorsqu'il constate une dégradation par rapport à un niveau acceptable préétabli :

*« C'est sur les 5 ou 10 [communes] pour lesquelles on n'a pas encore signé, il y en a quelques-unes qui ont pas été signées depuis [X] ans, c'est celles-là sur lesquels porte un risque. Tant que ça reste 5 communes, le risque économique reste faible. Mais en revanche, s'il y en a une 6e, une 7e une 8e, ça veut dire qu'il y a une dégradation de la situation. Le nombre de gens qui refusent, c'est un voyant d'alerte, certes c'est une alerte faible, c'est un signal faible, mais ça reste un signal qui doit nous interpeller et nous conduire à nous poser la question : est-ce que c'est opportun ou pas. » (DO Indugiga)*

Les premiers exemples cités ici suggèrent que la sélection d'un objet d'attention découle déjà d'une construction mentale particulière de la part d'acteurs, qui ont mis en connexion des choses perçues de leur environnement.

Ce que les managers repèrent et sélectionnent semble dépendre des normes ou des repères préétablis, qui sont définis par l'organisation ou proviennent de leur propre expérience : ils ou elles regardent l'environnement en interprétant ce qui est normal, habituel, prévisible, adéquat, par rapport à ces repères. Par exemple, un manager de BigBank explique qu'il appréhende les risques en s'appuyant sur sa propre expérience et son intuition :

*« C'est-à-dire que l'appréhension, le sens du risque dont je viens de vous parler se fait essentiellement grâce à votre expérience [...] Vous pouvez mettre tous les outils que vous voulez, tous les scorings, tous les systèmes automatisés, toute l'informatique du monde... Puis un à moment, vous avez un type qui dit : 'ce truc-là, je le sens pas'. 'Et pourquoi tu le sens pas ? Parce que mes vingt ans d'expérience me font dire que ce truc-là, je le sens pas, vous n'y arriverez pas. » (DG BigBank)*

Dans cet autre exemple, la manager de Servicéo repère et sélectionne les risques par des visites terrain, où en relevant des « écarts » par rapport à une norme définie par l'organisation, ici les normes de sécurité à respecter :

*« C'est souvent moi ou mon adjoint, on se déplace sur le terrain, on relève les écarts, par rapport à notre ambition, et sur chacun des écarts, on va en choisir un ou deux. Mais pas plus parce qu'il faut que ça soit quand même quelque chose qui engage les équipes derrière, sinon il y a trop de choses à voir. » (DO Servicéo)*

Les dissonances identifiées par les managers peuvent également provenir d'interactions qu'ils ou elles ont avec leurs collègues. Par exemple, dans la séquence S3-MobiliT, un manager explique qu'un risque opérationnel sur son projet a été détecté en échangeant par email avec un collègue, sur un sujet du quotidien :

*« Il m'a renvoyé un mail en disant : 'ouh ! il faut qu'on se voie tout de suite.' Et donc j'y vais demain matin et on passe une heure et demi ou deux heures ensemble. » (DO MobiliT)*

Dans d'autres cas, les objets sélectionnés sautent davantage aux yeux des individus : c'est le cas lorsque les managers sont sollicités directement par des parties prenantes qui les sensibilisent sur des problèmes (e.g. une plainte d'un client insatisfait, etc.). Par exemple, dans la séquence S2-Indugiga, le directeur opérationnel explique être le point de réception des plaintes des clients :

*« Et pour résumer, on est la porte d'entrée de tous les soucis que peut avoir [Indugiga], de toutes les sollicitations autour de l'emploi, des incidents, autour des questions diverses, multiples et variées... Comme on a un numéro de téléphone, qu'on souhaite connu et identifié, sur la région, c'est mon numéro qui sort, donc les gens m'appellent. Et comme notre activité se doit d'être tournée vers l'externe, on ne va pas cacher notre numéro. Donc c'est le fait aussi, la conséquence d'avoir un numéro disponible, parce que maintenant les gens n'hésitent pas à communiquer. » (DO Indugiga)*

Néanmoins, ces problèmes ne sont pas forcément perçus comme des risques et peuvent ne pas retenir l'attention des managers. Ces derniers semblent plutôt être attentifs à ce qui peut remettre en question l'atteinte de leurs objectifs, ou à ce qui fait écho à leur rôle tel qu'ils ou elles le conçoivent. Ce constat provient notamment du fait que les managers décrivent souvent les raisons qui les poussent à sélectionner telle ou telle information, en mentionnant leur périmètre d'action, leur rôle, ou en formulant « moi, mon risque... »<sup>38</sup> :

*« Moi mon risque, c'est, mon risque en termes de programme, c'est que les trucs ils soient pas faits, et le risque plus global c'est qu'on livre des choses qui soient pas, qu'on peut pas mettre en œuvre. » (DG Admitop)*

Dans la séquence S2-Indugiga, l'un des risk managers interviewés indique d'ailleurs que cette vision sélective peut conduire à une vision en « silo », où chacun ne s'intéresse qu'aux sujets directement en lien avec leur activité :

*« Et il y a des gens qui continuent à nous dire : 'Nous mais attendez, on s'en fout de l'aval ! Nous c'est l'amont !' Ben oui, sauf que l'amont sans l'aval, la production sans consommation au bout, ça s'appelle pas de la production, ça s'appelle fermeture de centrale... » (RM2, Indugiga)*

Les objets sélectionnés peuvent être également des informations remontées par des canaux comme des outils de veille, des dispositifs de reporting, qui présélectionnent et pré-formatent les objets d'attention appréhendés par les managers. Par exemple, le directeur opérationnel de

---

<sup>38</sup> Le fait de s'exprimer à plusieurs reprises en parlant de « ses risques » a été identifié dans un tiers des entretiens avec les managers en direction générale et en direction régionale.

MobiliT a repéré un risque de manque de compétences-clés, par son observation quotidienne et par la consultation de tableaux de synthèse sur l'évolution des compétences dans l'entreprise :

*« En fait c'est en observant ce qu'il se passe au quotidien dans l'entreprise en fait. Et je passe beaucoup de temps à savoir quelles personnes font quoi à quel endroit, et puisque j'ai des personnes qui sont compétentes dans leur job, on a des tableaux... D'ailleurs dans les plans stratégiques on a des tableaux de synthèse sur l'évolution des compétences et on voit qu'on est confrontés à des difficultés de recrutement de personnes compétentes. » (DO MobiliT)*

Ainsi, les managers captent et emmagasinent constamment des informations, et se constituent un répertoire d' « objets-risques » potentiels. Ces objets emmagasinés ne sont alors pas toujours immédiatement interprétés comme des risques, ou relayés dans l'organisation : lorsque les managers disposent d'informations qu'ils ou elles ne considèrent pas personnellement comme étant un risque (ou même simplement quelque chose de pertinent à partager), l'intervention d'une autre personne ou d'un dispositif managérial est parfois nécessaire pour faire ressortir l'information.

C'est ce que nous verrons plus particulièrement dans la seconde forme de construction du risque (1.2. La révélation du risque), où des personnes ou dispositifs sont déployés pour capter ce type d'information, qui peut « dormir » quelque part dans l'organisation. Cette seconde forme de construction du risque permettra alors de combiner et faire ressortir des risques qui avaient été capturés à différents endroits de l'organisation, mais restaient uniquement pris en compte à ces endroits isolés. Cela peut être le cas par exemple lorsque deux directeurs de filiales de pays différents, qui communiquent peu, ne se rendent pas compte qu'ils sont face à la même menace, et que la répétition de cette menace dans différentes filiales, constitue, aux yeux de l'organisation, un risque.

Les managers peuvent être plus ou moins proactifs dans la sélection d'objets dissonants ou saillants : dans certains cas, cette sélection s'est faite passivement, alors que dans d'autres, elle provient du fait que le manager essaye de rester vigilant par rapport à son environnement. Toutefois, ces managers sont alors face à une tension difficile à gérer : d'une part, ils/elles sont soumis·e·s à une multitude d'informations. D'autre part, ils et elles ne savent pas, a priori, quelles informations sont pertinentes à sélectionner à un moment  $t$ , qui pourraient constituer un risque à un moment  $t+1$ . Comme l'exprime le directeur de Servicéo en décrivant la veille et les benchmarks qu'il déploie, le choix de s'orienter dans une direction plutôt qu'une autre relève parfois du pari sur l'avenir :

*« On fait des benchmarks, mais on est toujours en train de se demander si on est sur les bons secteurs [rires] J'en sais rien, ça je le verrai a posteriori, je fais le maximum, mais... on peut se tromper ! » (DG Servicéo)*



Pour finir, on note que la sélection d'objets d'attention reflète également la façon dont les managers organisent leur quotidien. Certains sont souvent sur le terrain, soit par obligation, soit par choix de se confronter régulièrement à l'environnement extérieur, considérant que cela fait partie de leur rôle, ou que c'est ainsi que l'on détecte des risques :

*« Pour détecter des risques exogènes, on fait pas mal de sorties ! Parce que par définition, si on sort pas, on risque pas de voir des risques exogènes, c'est une tautologie, donc voilà. » (DG Ingénolux)*

Ainsi, l'empirisme du risque conduit les managers à sélectionner des objets plus ou moins consciemment, guidé·e·s par leur position dans l'organisation. Cette position semble leur donner une certaine vision de l'environnement, façonnée par des répertoires de normes et repères (personnels ou organisationnels). De cette façon, les acteurs constatent des dissonances. Nous n'avons pas développé ici le rôle que peut jouer leur personnalité et appétences personnelles. Nous verrons ainsi dans le chapitre 7 qu'il existe des facteurs individuels qui entrent en jeu dans la façon de prêter attention aux risques.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques d'empirisme, les acteurs « ouvrent l'obturateur » pour laisser entrer des objets dans le champ d'attention de l'organisation, qui ne sont pas nécessairement reconnus comme des risques à ce stade. Nous avons décrit la façon dont les objets sélectionnés découlent de la conjonction de multiples éléments plus ou moins intentionnels : les places et rôles des acteurs dans l'organisation, leurs activités et interactions quotidiennes, les répertoires d'interprétation mobilisés. Nous verrons ultérieurement que la personnalité des individus, leurs appétences ou leurs émotions semblent également intervenir dans ce mécanisme.

### I.1.b. Pratiques de percée collective du risque (attention engagée)

*« ... Et là, [le directeur général] dit : ' bon OK, ça commence à devenir chaud, donc ça devient vraiment un risque'. Donc là normalement, ce qu'ils font [à la direction générale] c'est branlebas de combat : 'là maintenant vous vous débrouillez, mais dans 6 mois, 1 an, je veux qu'on soit plus aussi fragiles !' » (RM Ingénolux)*

Cette partie décrit les pratiques de percée collective du risque, c'est-à-dire les façons dont les acteurs de l'organisation engagent un effort attentionnel soutenu (au travers d'échanges, discussions, débats), pour interpréter collectivement un objet d'attention. Cet effort abouti à reconnaître l'objet en tant que *risque* : au travers des discours, le risque parvient plus ou moins aisément à faire sa « percée », c'est-à-dire à se voir conférer collectivement la signification de risque.

Nos données suggèrent ainsi que pour être reconnu, le risque doit effectuer une percée plus ou moins aisée : parfois, il est facile pour une personne d'alerter sur un risque qu'elle a repéré. Il lui suffit de partager l'information pour que l'objet soit considéré comme un risque de manière formelle. C'est notamment le cas lorsque la personne trouve les canaux appropriés pour remonter l'objet. Elle traduit alors l'information dont elle dispose de sorte à la rendre « intelligible », audible en termes de risque :

*« Par exemple, il y a un problème qui ressort de manière un peu récurrente, qui intéresse plusieurs métiers, donc on va demander à la personne qui l'a détectée de le présenter en Codir, de faire une présentation succincte, avec un SWOT, et puis à partir de ça, lister les questions qui se posent, et on peut statuer en Codir sur les prises de décision. » (DO Industry)*

Pour que le risque « parvienne » jusqu'à ces canaux privilégiés, il doit toutefois remplir certaines conditions : il peut s'agir d'une personne qui souhaite remonter ou partager un risque durant une réunion routinière, ou de quelqu'un qui inscrit officiellement un sujet à aborder à l'ordre du jour d'un comité de direction. La percée d'un risque est ainsi tributaire des caractéristiques et contextes des réunions telles qu'elles ont lieu habituellement : l'ordre du jour qui a été défini, le travail de préparation de ces réunions, leur durée, leur format, et la composition des participants. Par exemple, chez Industry, la façon d'organiser les échanges sur le risque a fait l'objet de nombreux ajustements, afin de trouver un format qui favorise la discussion sur le risque. Avant l'instauration d'un comité des risques, un risque abordé en comité exécutif faisait plutôt l'objet d'une écoute polie que d'un réel débat :

*« Avant si vous voulez, le comité des risques n'existait pas. Donc c'était présenté au président, qui la validait, et ensuite au Comex, mais on était plutôt dans une présentation, avec une écoute polie du Comex, et c'était un point parmi d'autres à l'ordre du jour. » (RM Industry)*

Dans d'autres cas, cette percée est beaucoup plus laborieuse. Nous allons décrire les deux cas de figure les plus rencontrés dans nos données : d'une part, les séquences où une personne a

tenté d'alerter sur un risque mais a été confrontée à des résistances, et d'autre part, les séquences où le risque n'est porté par personne en particulier, mais où le collectif éprouve des difficultés à s'aligner sur une compréhension partagée du risque.

Dans le premier cas de figure, le risque peut être porté par une personne qui sensibilise ses collègues à plusieurs reprises. Le risk manager d'Ingénolux explique être revenu à la charge pendant 5 ans pour mettre les cyber-risques à l'ordre du jour, avant que la direction générale ne le considère comme un risque :

*« Toujours la même chose, le cyber, on a évoqué ça il y a cinq ans à la direction générale, qui nous disait : 'non mais attendez, encore... mais non !' Mais oui mais si on revient l'année d'après et qu'on les re-sensibilise, ça devient de plus en plus fort... 'Mais non on s'en fout !' Jusqu'au moment où : 'Non mais je vous rappelle juste une chose : vous avez peut-être oublié, monsieur le directeur général, monsieur le président : là on a été attaqués là, ça a généré tant de coûts, de perte de chiffre d'affaires potentiel. Là, on a reçu ce genre de trucs, ça nous a embêtés ce genre de chose...' Donc là, on n'est plus dans la théorie, on est dans le cas concret ! » (RM Ingénolux)*

La totalité des risk managers interviewés ont décrit au moins une situation où ils ont cherché à sensibiliser la direction générale sur l'existence d'un risque. Tous ou toutes n'ont pas réussi à convaincre leur auditoire. Plusieurs obstacles semblent ainsi freiner la percée du risque.

Premièrement, le risque est ainsi confronté à des croyances collectives qui peuvent être, comme dans l'exemple précédent, difficiles à briser. Par exemple, dans la séquence S2-Indugiga, le risk manager est confronté à des difficultés pour amener la direction générale à réfléchir sur certains risques émergents, qui pourraient remettre en question le business model de l'entreprise :

*« Malgré ça, on continue à nous dire : 'c'est pas aujourd'hui'. Non mais attend, on n'est pas en train de parler de ton suivi de gestion d'aujourd'hui, on est en train de parler du risque de ce qui va se passer d'ici 5 à 10 ans. On a évidemment pas la certitude que ça va se réaliser, mais aujourd'hui qui peut dire qu'on ne doit pas prendre en compte ce truc-là, on prendre en considération. Donc la notion n'est pas encore toujours aussi spontanée, pourquoi parce que c'est pas du tout des gens idiots, c'est pas des gens qui comprennent pas ce que ça veut dire le risque, ce sont des gens qui à un moment donné deviennent paralysés, parce que ce en quoi ils ont toujours cru, d'un seul coup pourrait s'effondrer, est en train de s'effondrer. » (RM1 Indugiga)<sup>39</sup>*

Par ailleurs, comme nous le soulignerons dans le chapitre 7, la nature des risques, combinée à la culture de l'organisation, génère des contextes plus ou moins propices à parler de risque :

*« Alors tout dépend de quoi on parle. Des risques, ce sont pas les sujets sensibles. Par contre certains oui. L'exemple de la fraude, c'est un sujet sensible. Si vous parlez de problématiques sécurité des biens et des personnes, c'est pas sensible, c'est des sujets que l'on évoque couramment. » (DO Admitop)*

---

<sup>39</sup> De façon anecdotique, nous suggérons un parallèle entre les propos tenus par ce risk manager et une réplique tirée du film « World War Z » de Marc Forster (2013), de l'un des personnages, à propos de la difficulté à imaginer des choses impensables : « Most people don't believe something can happen until it already has. That's not stupidity or weakness, that's just human nature ». Ce parallèle n'a pas été évoqué par l'interviewé lui-même, mais la ressemblance entre les deux citations nous a semblé intéressante à relever.

Deuxièmement, le risque peut être en compétition avec d'autres sujets jugés plus importants ou plus urgents à traiter. Dans la séquence S3-MobiliT le risk manager explique qu'il effectue un travail quotidien pour rappeler aux dirigeants qu'au-delà des « grands sujets du moment », il existe de nombreux « petits » sujets qui méritent aussi une attention particulière :

*« Quand on commence à avoir des difficultés, qu'il faut faire des choix, il y a des sujets qui sont pour certains sacrifiés, d'autres dont les ambitions sont revues à la baisse. Typiquement, c'est le risque avec ces thématiques. Et donc là, vous pouvez poser très rapidement d'une culture assez ancrée de management des risques, à une culture finalement du 'on verra bien'. » (RM MobiliT)*

Troisièmement, les managers qui tentent de pousser le risque peuvent être confronté.e.s à des « détracteurs », c'est-à-dire des personnes qui vont exprimer des propos qui décrédibilisent ou rabaissent la personne <sup>40</sup> :

*« Ce même dirigeant, qu'est-ce qu'il me répond : 'mais vous avez fumé la moquette mon petit gars ! Faut retourner à vos chères études, et il va falloir vous soigner, quoi'. » (RM MobiliT)*

Nous allons à présent décrire le second cas de percée laborieuse du risque : lorsque le risque constitue un objet d'attention sur lequel un collectif d'acteurs se penche pour lui donner du sens. Dans les séquences étudiées, ces collectifs concernent des réunions de type comité de direction, dans lesquelles les participants s'interrogent sur un phénomène qui est en train de se produire. Par exemple, chez BigBank, l'identification du risque lié aux évolutions externes s'est construite au travers de débats :

*« Parce que je pense qu'à la fin, alors à la fin il y a des gens qui auront eu raison et des gens qui auront eu tort, mais à un moment donné, il y a pas un truc vrai. Enfin, vous voyez ce que je veux dire ? A un moment il y a des choix à faire, et puis on les fait et on les assume. Alors on peut le formaliser plus ou moins, bien sûr qu'il faut le formaliser et qu'il faut le formaliser dans l'analyse et dans la façon dont on débat. Mais au fond l'histoire, c'est moins d'avoir raison ou d'avoir tort que de fabriquer de la conviction collective et de l'alignement des énergies. » (BigBank DG)*

La percée du risque s'effectue dans ce cas de manière « bouillonnante<sup>41</sup> ». Les interviewé.e.s ont d'ailleurs parfois du mal à décrire précisément le cheminement ou le raisonnement qui a abouti à reconnaître collectivement le risque :

*« Je voudrais avoir des réponses plus précises ou carrées, mais c'est un exercice qui répond pas à des processus... C'est pas de la compta, quoi ! Avec tout le respect que j'ai pour la compta, mais ça se met pas dans des tableaux carrés avec des processus super décrits. » (DG Servicéo)*

---

<sup>40</sup> Nous en donnons un seul exemple ici, car ce phénomène sera décrit plus amplement dans le chapitre 7. Par rapport à cet exemple, nous formulons la même remarque que nous réitérerons dans le chapitre 7 : il n'est pas exclu que les interviewés exagèrent ou caricaturent les remarques reçues lorsqu'ils ou elles nous les restituent. Il convient donc de les traiter avec une certaine prudence. Néanmoins, nous notons que ces comportements de « détracteurs » ont été mentionnés par 15 interviewé.e.s sur les 46 de notre échantillon d'études de cas (soit plus d'un tiers) et ne semble donc pas être un élément anecdotique.

<sup>41</sup> Expression empruntée à Nonaka (1991) dans ses travaux sur les processus d'innovation « bouillonnants ».

Dans d'autres cas, les échanges sont structurés par des méthodes pour aider à cadrer la réflexion : par exemple, la directrice opérationnelle de Servicéo utilise la méthode des « 5 pourquoi » en réunion avec ses équipes : cette technique consiste, face à un problème rencontré, à poser cinq fois la question « pourquoi ? », afin d'en identifier les causes réelles, et éviter d'aboutir à des solutions superficielles :

*« Si le problème n'est pas défini, on travaille, on va mettre un pansement sur le problème alors qu'en fait la cause elle est en-dessous. Donc se poser la règle des 5 pourquoi, donc ça c'est un outil aussi de résolution de problème, les 5 pourquoi, quel est le problème réel ? » (DO Servicéo)*

Au-delà des méthodes, chez BigBank, le fait de remettre un sujet à l'ordre du jour de différentes instances qui se succèdent, permet d'étaler dans le temps et de faire mûrir la réflexion sur un risque :

*« Chez nous ça se passe essentiellement par des débats, dans des... alors, en fait ça dépend. Mais ça passe beaucoup, parce qu'on a pas mal de trucs qui sont assez structurés, ça c'est vrai dans toutes les banques, avec des comités marketing stratégique, comités stratégiques de l'informatique, etc. etc. Où on essaye d'évoquer les sujets et de les faire partager, de les faire murir et de faire des choix. » (DG BigBank)*

Par ailleurs, derrière les dispositifs formels, des structures informelles peuvent façonner et orienter les discussions. En particulier, dans 3 des 7 séquences, les rapports sociaux entre les personnes présentes aux réunions ont été soulignés comme structurants la tournure des échanges. Le risk manager d'Industry indique que les moments collectifs peuvent être sujets à des langues de bois :

*« C'est plus délicat, parce qu'après, on rentre vraiment dans des jeux d'acteurs fins, savoir qui il y a autour de la table de notre côté. C'est-à-dire que si de notre côté, au niveau grade si je peux... un peu comme à l'armée ! il y a quelqu'un du même niveau, cette personne peut se permettre d'aller titiller, à condition qu'en face, il y ait pas trop de monde, parce que s'il y a trop de monde, on va pas mettre en difficulté le chef devant ses propres subordonnés, ça politiquement parlant ça le fait pas trop. Donc on essayer de louvoyer dans ces écueils-là » (RM Industry)*

En effet, dans certains processus étudiés, on note que « parler de risque » n'est pas quelque chose d'aisé<sup>42</sup> : cela signifie générer de l'attention sur quelque chose que certaines personnes préféreraient garder sous silence. Or, parler de risque conduit à reconnaître leur existence.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de percée collective, les acteurs engagent des efforts collectifs pour communiquer sur le risque et s'aligner sur une interprétation collective. Au travers des discours, certaines facettes du risque sont mises en avant.

---

<sup>42</sup> Nous analyserons plus spécifiquement ces difficultés à parler de risque dans le chapitre 7.

### I.1.c. Pratiques de diffusion du risque (attention distribuée)

*« Ça m'est arrivé 2 fois en un an, là de remonter des choses importantes. Ça peut arriver, mais bon... Parce qu'on est en dehors des circuits traditionnels. C'est plutôt informel [...] Et c'est vrai qu'on n'a pas parlé de la machine à café mais on aurait pu ! Moi je pratique assez peu mais en tant que manager de proximité, ça se fait beaucoup, beaucoup de choses se font à la machine à café. » (DO Industry)*

Cette partie décrit les pratiques de diffusion du risque, c'est-à-dire les façons dont le risque, selon la signification qu'on lui confère, conduit l'organisation à redistribuer ses ressources pour le traiter. Cette redistribution porte sur différentes natures de ressources : dans un premier temps, il peut s'agir uniquement de ressources discursives : le risque devient un sujet qui reçoit de plus en plus d'attention à différents endroits de l'organisation, dans laquelle il circule en étant inscrit aux ordres du jour des réunions, ou en étant communiqué de manière informelle.

Au-delà des réunions, les managers ont décrit d'autres types d'interactions : les échanges informels et les entretiens bilatéraux, par exemple entre plusieurs directeurs, ou entre un risk manager et un autre directeur. Dans ces cas, les échanges dépendent des liens entre les personnes, et des modes de coordination existants dans l'organisation. Par exemple, dans le processus P2-Admitop, la directrice a identifié un risque au travers des échanges avec son réseau de directeurs régionaux, avec qui elle a l'habitude de se coordonner :

*« Ils m'appellent de temps en temps, ils peuvent m'appeler quand ils ont des problèmes, parce que du coup j'ai instauré une relation d'échanges, voilà... Le sujet c'est qu'en général ils savent pas, ça va très vite, et c'est relativement... Enfin c'est pas très structuré nos trucs, quoi. [...] Et des fois le point d'arbitrage il est le lundi, et je vais voir les directeurs le mercredi. Et je leur dis : excusez-moi, pour dans 48 heures... Le mode, je leur dis : si vous avez un avis et que vous pouvez me le donner, tant mieux. Donc j'envoie, il y en a qui répondent, il y en a qui répondent pas, moi je fais avec ce que j'ai. Et puis, en général, j'en appelle toujours un ou deux. » (DG Admitop)*

L'existence de réseaux, formels ou informels joue un rôle clé lorsque l'identification sur le terrain d'un risque nécessite un échange plus spontané, réactif, et moins « ritualisé » que des réunions. Par exemple, le directeur opérationnel de Ingénolux décrit le partage d'informations avec un réseau de collègues informel :

*« Moi j'appelle ça « radio tam-tam » dans mon langage, mais bon ça veut bien dire ce que ça veut dire, c'est-à-dire quand on n'a pas la réponse en région, on va lancer l'information au niveau national et on a un petit réseau dans lequel il y a toujours un collègue qui vous dit : « est-ce que t'as pensé à appeler machin ? » Et donc on a une espèce de chaîne qui se crée et on obtient une réponse. » (DO Ingénolux)*

En particulier, nous avons noté que dans les processus d'ERM, les modalités de coordination entre les risk managers et les autres directeurs peuvent varier significativement : dans certains cas, elles sont très fréquentes et informelles. Par exemple, durant l'entretien le directeur général de Servicéo mentionne à plusieurs reprises le risk manager, avec qui il interagit souvent :

*« Moi ça fait longtemps que je travaille avec [RM Servicéo] sur ce genre de choses, on est un peu habitués » (DG Servicéo)*

Nous verrons plus en détail, dans le chapitre 7, les facteurs qui peuvent influencer la nature de la relation entre les risk managers et les autres directeurs.

Nous notons que les interactions entre risk managers et la direction générale peuvent être limitées. Dans certains cas, à l'exception des rendez-vous officiels (e.g. comités risques, entretiens annuels de mise à jour de la cartographie des risques), les risk managers soulignent avoir moins d'occasions d'interagir avec les directeur·rice·s :

*« On interagit régulièrement, souvent, quelque fois par an. [...], ça va être genre 3 fois par an. Et à chaque fois c'est des réunions qui vont durer une heure, une heure et demi, un truc comme ça, donc c'est pas totalement négligeable. Mais c'est plus régulier que fréquent. [...] C'est peut-être ce qu'il manque encore aujourd'hui. » (RM2 Servicéo)*

\*\*\*

En conclusion, le risque est diffusé dans l'organisation selon la signification qui lui est conférée, et en fonction des modes d'interactions et de coordination existants dans l'organisation. Dans la forme de construction du risque suivante (I.1. La révélation du risque), nous verrons qu'à partir du moment où un risque est officiellement labellisé en tant que tel, l'organisation lui alloue d'autres natures de ressources plus tangibles : déployer des plans d'actions, allouer un certain budget, désigner des personnes en charge de gérer le risque, etc.

## CONCLUSION DU I.1

Pour conclure, le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques de la capture du risque. Les annexes 20 à 22 viennent étayer ces résultats, en fournissant des extraits de notre méta-base de données sur chacune des trois pratiques de la capture du risque.

TABLEAU 32. Synthèse de la capture du risque

CAPTURE DU RISQUE				
Un objet d'attention est sélectionné par des acteurs et reçoit progressivement de l'attention à divers niveaux de l'organisation, jusqu'à être collectivement reconnu comme étant un risque.				
Pratiques	Nb	Mécanisme attentionnel	Définition	Illustration (verbatim emblématique) <sup>43</sup>
<b>Empirisme</b>	51	Attention sélective	Les acteurs, en interagissant avec leur environnement (interne et externe), sélectionnent des objets d'attention, qui ne sont pas nécessairement encore à ce stade perçus comme des risques	« Mais c'est vrai que la capacité à mettre en relation des faits comme ça, ça repose un peu sur le hasard, ça repose sur des gens qui regardent vraiment, tout ce qu'il se passe concernant un concurrent et qui se posent la question : quel sens ça a ? Il y a un peu d'aléa, c'est pour ça on peut pas être sûrs qu'on les détectera tous. » (DG Indugiga)
<b>Percée collective</b>	43	Attention engagée	Les acteurs de l'organisation engagent un effort attentionnel soutenu (au travers d'échanges, discussions, débats), pour interpréter collectivement un objet d'attention et le reconnaître en tant que risque	« ... Et là, [le directeur général] dit : ' bon OK, ça commence à devenir chaud, donc ça devient vraiment un risque'. Donc là normalement, ce qu'ils font [à la direction générale] c'est branlebas de combat : 'là maintenant vous vous débrouillez, mais dans 6 mois, 1 an, je veux qu'on soit plus aussi fragiles !' » (RM Ingénolux)
<b>Diffusion</b>	33	Attention distribuée	Le risque, selon la signification qu'on lui confère, conduit l'organisation à redistribuer ses ressources pour le traiter.	« Ça m'est arrivé 2 fois en un an, là de remonter des choses importantes. Ça peut arriver, mais bon... Parce qu'on est en dehors des circuits traditionnels. C'est plutôt informel [...] Et c'est vrai qu'on n'a pas parlé de la machine à café mais on aurait pu ! Moi je pratique assez peu mais en tant que manager de proximité, ça se fait beaucoup, beaucoup de choses se font à la machine à café. » (DO Industry)

A ce stade, le risque constitue un objet désigné collectivement en tant que risque, mais il reste reconnu uniquement localement (il peut être géré formellement en tant que risque), ou fait l'objet d'un sentiment diffus dans l'organisation, sans formalisation particulière. Pour devenir réellement un risque à l'échelle de l'organisation, le risque passe par un second stade : il est « révélé », au travers de diverses pratiques qui l'objectivent et l'inscrivent dans les répertoires formels de l'organisation, jusqu'aux plus hauts échelons. C'est ce que nous allons décrire dans la partie suivante (1.2. La révélation du risque).

<sup>43</sup> Dans ce tableau synthétique, les verbatim « emblématiques » reprennent en général le verbatim le plus parlant, expliqué dans le texte précédent. Des verbatim complémentaires sont fournis en annexe. Ce commentaire est valable pour les tableaux synthétiques des trois autres formes de construction du risque.



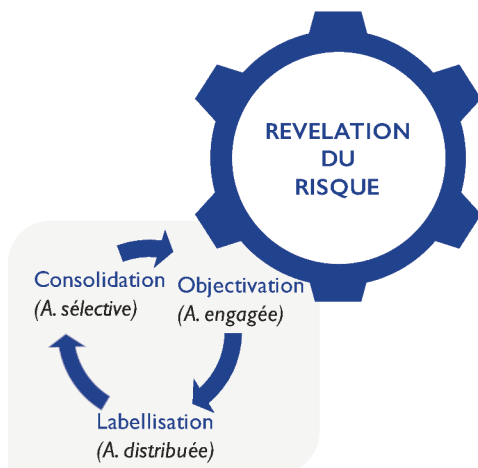
## I.2. La révélation du risque

« Parler de nouveaux risques... Je vous dirais oui et non. Oui, parce qu'on les a, on est en train de les formaliser, de les... comment dirais-je ? Oui voilà, de les formaliser, de les écrire, de les faire émerger dans une dimension pratique. Mais non, ces risques sont pas nouveaux, parce qu'on s'est aperçus que chaque interlocuteur avait une perception des choses qui étaient déjà du passé mais qui étaient aussi du présent et de l'avenir. Donc ça a permis de les formaliser. [...] Donc oui et non, ça n'en fait pas émerger, ça permet de les inscrire. » (RM Pharmatrix)

La révélation du risque constitue le second stade du cycle de vie du risque. Elle correspond aux séquences dans lesquelles un objet considéré comme risque par certains acteurs (de manière locale et/ou informelle), est officialisé à l'échelle de l'organisation. Pour cela, le risque passe par des canaux qui recensent et formatent les risques : ainsi filtré et formaté, le risque ressort aux plus hauts échelons de l'organisation, et est inscrit dans des répertoires formels (cartographies, dossiers d'étude de risques pour des prises de décision, plan stratégique, etc.). Cette forme de construction du risque concerne 12 séquences sur les 36 étudiées.

La révélation repose sur trois types de pratiques, chaque type de pratique reflétant l'un des mécanismes attentionnels décrits précédemment (attention sélective, attention engagée, attention distribuée) : tout d'abord, le risque est sélectionné pour être consolidé via des canaux de remontée d'information (I.2.a). Puis, il fait l'objet d'efforts particuliers pour être objectivé (I.2.b). Selon l'évaluation qui en ressort, le risque est labellisé en tant que tel et se voit distribuer des ressources dédiées (I.2.c).

Concrètement, les séquences de révélation du risque décrivent pour la plupart comment les risques sont identifiés, évalués puis traités au travers de l'élaboration de cartographies des risques (démarches dites d' « Enterprise Risk Management », ou ERM). Ces cartographies recensent les risques à l'échelle de toute l'organisation, quelle que soit leur nature, en utilisant des moyens pour consolider les risques de chaque métier, direction ou échelon, et de les évaluer de façon homogène (i.e. la cotation des risques). On trouve également ce type de séquences dans le cadre



de la conduite de projets de grande envergure ou de décision stratégique, dans lesquelles les risques sont recensés de manière structurée.

Dans cette partie, nous décrivons chaque pratique en expliquant le mécanisme attentionnel à l'œuvre, et en montrant comment le risque est ainsi révélé par l'organisation. Nous concluons en présentant un exemple de séquence complète de révélation du risque.

### I.2.a. Pratiques de consolidation du risque (attention sélective)

*« Mon rôle aussi au niveau d'un groupe comme celui-ci, c'est pas de lui remonter 800 ou 1 000 risques, parce que ça il s'en fout, c'est : quels sont les risques stratégiques et majeurs pour le groupe ? Donc ça c'est mon rôle, de faire une pyramide, un bottom-up, de partir de la base, de remonter pour essayer de déterminer quels sont les risques majeurs pour le groupe. » (RM Ingénolux)*

Cette partie décrit les pratiques de consolidation, c'est-à-dire les façons dont l'organisation recense, sélectionne, formate et consolide les risques, au travers de canaux de remontée d'informations. Le risque est ainsi « acheminé » par des canaux spécifiques. En particulier, dans les démarche d' « Enterprise Risk Management » (ERM), les risk managers coordonnent l'identification et la consolidation des principaux risques de l'organisation, quelle que soit leur nature. Le dispositif central dans cette démarche est la cartographie des risques : elle consiste en une matrice qui recense les principaux risques, pour une organisation, une entité ou un projet :

*« Au niveau national, il y a une identification des risques majeurs, et ensuite au niveau des territoires, nous avons la possibilité de prendre les risques nationaux, ou de rajouter des risques locaux, suivant notre contexte. Nous on fait un travail en comité de direction, 4 fois par an, on met à jour nos risques, c'est-à-dire qu'on identifie quels sont nos risques majeurs sur le territoire, donc on fait un mapping. » (RM2 Servicéo)*

On observe que la consolidation des risques pour établir une cartographie est très similaire d'une organisation à l'autre (tous nos cas disposent d'une démarche d'ERM et mobilisent les mêmes types de méthodologies, issues du COSO ou de l'ISO). Selon les cas, la consolidation passe par différents canaux : des entretiens d'identification des risques, des outils de reporting des risques, la consolidation de cartographies de risques locales. Les risques identifiés sont regroupés, certains sont écartés, etc. Cette méthode, sorte de « codage inductif », permet d'obtenir une liste des risques les plus importants pour l'organisation :

*« On met ça comme garde-fou, etc. Il y a cette mécanique, pour que le risque rentre dans la boucle de traitement, et là, c'est reconnaître. On peut se tromper au début, mais au moins c'est essayer d'avoir un radar le plus large possible pour détecter. » (RM Mobilit)*

Les risques sont d'abord recensés par diverses sources (analyse et synthèse de cartographies locales, échanges avec les membres du Comex, veille, audit interne). Par exemple, chez Industry, ce recensement conduit à une liste d'environ 900 risques. L'équipe de risk managers procède alors à un traitement de ces risques : elle consolide ceux qui sont semblables, met de côté ceux qui semblent trop spécifiques ou très peu mentionnés. Ce travail conduit à un regroupement en 70 à 80 risques environ. Ces risques sont alors cotés au regard de leur impact, de leur probabilité et de leur niveau de contrôle. Ils reçoivent un libellé explicite et sont décrits plus précisément (nous décrivons cela dans les pratiques d'objectivation). Au regard de leur « score » obtenu et de l'avis du comité des risques, les risques sont alors hiérarchisés en risques « prioritaires », qui feront l'objet d'un traitement particulier (e.g. plans d'actions, suivi en comité d'audit). On note

que dans d'autres organisations, le nombre de risques « prioritaires » peut être plus élevé (une trentaine chez Spidity) ou plus restreint (une dizaine dans d'autres cas).

La consolidation des risques conduit ainsi à sélectionner les risques non seulement en les filtrant, mais également en les formatant : pour être remontés, ils sont souvent exprimés de manière à être comparables (par exemple, ils vont être décrits au travers des items suivants : description du risque, sources, impacts, moyens de maîtrise existants, facteurs aggravants). Il n'est pas toujours évident pour les risk managers d'identifier les risques propres à chaque métier, fonction ou division de leur organisation. Ils/elles reposent alors sur leurs interactions avec un panel de directeur·rice·s, qui leur communiquent leur vision des risques. Cette vision peut elle-même être biaisée :

*« Typiquement vous pouvez avoir des entités qui sont exposées à des risques mais qui ne les identifient pas, vous pouvez leur dire : « attendez, vous pouvez pas... ». Prenons un exemple simple, la fraude interne, il y a des gens qui nous disent : « je suis pas exposé à ça » (RM BigBank).*

Nous observons que pour être recensé, un risque doit remplir certaines conditions. Premièrement, il faut que les personnes interviewées pensent à indiquer, ou acceptent de communiquer leurs risques lorsqu'elles sont sollicitées. Nous verrons plus loin que cela n'est pas toujours le cas, et que les risk managers usent de techniques pour faire révéler les risques :

*« Lorsqu'on a ces échanges avec des patrons de branches, c'est là où on peut leur suggérer : « est-ce que ça, ça vous semble pas un risque ? » concernant les moyens de paiement par exemple. » (RM Ingénolux)*

Deuxièmement, pour être sélectionnés, les risques doivent répondre aux critères définis a priori pour délimiter ce qui est un « risque majeur » de ce qui n'en est pas. Par exemple, sont souvent écartés les risques considérés comme trop spécifiques à des contextes locaux, ou qui semblent relever du tracas quotidien plutôt que d'une menace globale<sup>44</sup> :

*« Donc il faut arriver à les aider à bien différencier ce qu'est un incident du quotidien de ce qu'est réellement un risque et qui peut avoir des impacts forts pour leurs opérations et bien sûr pour le groupe. » (RM3 Indugiga)*

Troisièmement, les risques nécessitent parfois d'avoir cumulé suffisamment de « consistance », c'est-à-dire d'informations, d'arguments, de documentation, pour être pris en considération. Par exemple, dans la séquence SI-Industry, le risk manager décrit ce stade où un objet suffisamment consistant devient un risque :

*« On a rassemblé suffisamment d'analyses et de matériel pour se dire : maintenant on en fait un risque » (RM Industry)*

---

<sup>44</sup> Ce type de critère a été explicitement indiqué dans 9 séquences sur les 12 étudiées.

La sélection des risques dépend alors de la façon dont sont réalisées ces pratiques de consolidation (qu'il s'agisse des entretiens avec les risk managers ou de remplir des questionnaires d'autoévaluation, etc.). Nous verrons en effet dans le chapitre 7 que ces remontées de risque peuvent être sujettes à des biais, où les acteurs, volontairement ou non, masquent leurs risques :

*« C'est complètement auto-déclaratif ! Je vous dis : il y a des éléments de langage concernant tout le questionnaire, qui est complètement, j'allais dire, soit biaisé, soit complètement inaccessible aux opérationnels. Les opérationnels ne comprennent pas et l'auditeur voit ça sur son nuage, et il a l'impression de connaître l'entreprise, et il s'imprègne absolument pas de la réalité. » (DO, Mobilit)*

Par ailleurs, lorsque d'une année sur l'autre, la révélation des risques se fait par la mise à jour des listes de risque précédentes, cela peut conduire à un effet de circularité : les mêmes risques sont remis, soit parce que la vision des directeur·rice·s interrogé·e·s n'a pas changé, soit parce que les personnes restent bloquées par la liste existante et ont du mal à voir au-delà. Dans la vignette suivante, nous détaillons ce problème de circularité et les solutions envisagées.

#### **VIGNETTE 1. La méthode d'actualisation des risques de la cartographie : l' « éternel retour » ?**

Dans chaque organisation, les cartographies des risques sont mises à jour à intervalles réguliers (en moyenne tous les ans). Par habitude, pour gagner du temps mais aussi pour éviter de lasser les directeurs, les risk managers procèdent à l'identification des risques de manière différente par rapport au premier exercice de cartographie. Les entretiens sont en général plus rapides et plus mécaniques :

*« C'est très informel, surtout qu'ils ont l'habitude, donc il y a plus trop de préliminaires ! On prend la liste de leurs risques : Oui / Non / J'ai pas de changement pour l'année prochaine... » (RM2 Servicéo)*

L'identification des risques se fait en général à partir de la liste des risques de l'année précédente. Celle-ci est passée en revue : le risk manager demande alors au directeur concerné si les risques ont « bougé ». Des modifications à la marge peuvent être faites. Les interviewés expliquent que les risques ne changent pas complètement d'une année sur l'autre : au fur et à mesure, les cartographies se stabilisent :

*« On reprend la matrice de l'année d'avant, parce que le but n'est pas de tout refaire tous les ans. Tout change pas tous les ans. » (DG Servicéo)*

Certains interviewés se demandent toutefois si cette stabilisation peut empêcher de voir des choses nouvelles, par effet de circularité. Les personnes peuvent être tentées, consciemment ou non, de ne mentionner que les risques qu'ils ont vécus ou ont en tête, ou ceux qu'ils voudraient voir réapparaître dans la cartographie l'année suivante : on risque alors d'assister à un « éternel retour » des risques d'une année sur l'autre. Les risk managers jouent ainsi un rôle de « challenge » pour éviter cette circularité (voir chapitre 7). Pour pallier ce problème, certains risk managers usent également d'autres techniques complémentaires. Par exemple, ils/elles enrichissent la cartographie et triangulent avec d'autres sources d'informations :

*« Donc en fait, la cartographie que je fais établir donne le plan d'audit, alors évidemment sur plusieurs années et donc un retour, les audits me permettent de positionner le risque au bon endroit dans la cartographie. Parce que par défaut c'est du déclaratif, et les gens sont ou trop optimistes ou trop pessimistes. » (RM Spidity)*

Certains choisissent de refaire parfois l'exercice en repartant de la page blanche :

*« Je voulais m'affranchir des risques d'avant. Et de repartir d'une page blanche... [...] Parce que le risque de partir des risques de l'année d'avant, c'est de rester sur ces risques-là. C'est d'être peu ouverts sur de nouveaux risques, je sais pas comment expliquer, mais... Après j'avais la conviction qu'il fallait reconstruire quelque chose de nouveau. » (DO Industry)*

Chez Servicéo, un risk manager raconte comment l'un des membres du comité exécutif (Comex) a d'ailleurs remis en question l'exhaustivité de la cartographie des risques, constatant qu'elle

évoluait peu d'une année sur l'autre. Ce membre du Comex a alors tenté de repartir de la page blanche pour vérifier si les risques qu'il voyait se retrouvaient bien dans la cartographie :

*« Alors, même un des membres du Comex s'est interrogé sur l'exhaustivité des risques identifiés. En disant : 'oui mais elle bouge pas beaucoup, cette carto !' C'est vrai que d'une année sur l'autre, on a quand même des risques qui se reportent pas mal. Elle bouge, hein, mais à la marge. [...] Il s'est mis devant [Risk Manager 1], à prendre une feuille blanche, à mettre la carto sur le côté, et à dire : 'bon ben voilà, dans l'absolu, si j'ai une vision globale, je vais faire l'exercice, et après on va voir.' Donc en fait, il a listé devant [Risk Manager 1], tous les risques majeurs qu'il voyait aujourd'hui pour nous. Et ensuite ils ont fait l'exercice de rapprochement. Donc voilà, ce membre du Comex voulait essayer l'exercice et vérifier... Et alors finalement, ben tout y était. » (RM2 Servicéo)*

On note que les risk managers jouent un rôle clé pour « sortir » de cet éternel retour : en challengeant les directeur·rice·s interviewé·e·s. Ces derniers examinent parfois attentivement les différentes cartographies remontées des entités locales, pour identifier des similarités ou différences frappantes et soulever des interrogations, comme dans la séquence SI-Industry :

*« Et là aussi ça permet de voir des choses. Il peut y avoir des différences d'analyse, et du coup chaque fois qu'il y a une différence d'analyse, nous on essaye de secouer un peu le système pour comprendre d'où vient cette différence d'analyse, et souvent cette différence d'analyse elle est tout à fait compréhensible, mais il est important de comprendre d'où elle vient, et de se dire : est-ce que finalement, c'est normal c'est pas un sujet, ou est-ce que c'est un sujet, et que ça cache quelque chose ? » (RM Industry)*

D'autres peuvent « glaner », pour reprendre l'une de leurs expressions, des informations issues de l'extérieur qui viennent compléter ces remontées de risques :

*« Et moi ce que je leur rends, c'est à la fois ma vision en transverse des signaux faibles que je peux capter de l'extérieur, je rends compte de la vision bottom-up, donc ce que j'ai collecté du terrain, je le concatène. Ce que j'ai glané à l'extérieur, ça m'a servi pour faire ma cartographie donc c'est aussi concaténé là-dedans, et donc je leur présente finalement ce qui vient du terrain. » (RM Ingénolux)*

Nous verrons plus particulièrement le rôle de challenge joué par les risk managers dans la partie suivante, lorsque nous décrirons les pratiques par lesquelles le risque est objectivé.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de consolidation, le risque est capté et formaté par des canaux qui le remontent et le font apparaître explicitement en tant que « risque » tel que défini par l'organisation. Pour entrer dans ces canaux de consolidation, nous avons montré que le risque doit toutefois respecter certains critères de forme et de fond. Enfin, en détaillant les méthodologies utilisées pour consolider les risques, on constate que le résultat reflète davantage la compilation de diverses perceptions des risques par les acteurs. Les risques sont progressivement traduits et homogénéisés.

### I.2.b. Pratiques d'objectivation du risque (attention engagée)

*« Pour chacun des risques, on essaye d'évaluer cette combinaison par rapport à l'ensemble de ces critères. Dans certains risques, les critères n'ont pas d'intérêt, d'autres... Donc après il faut combiner pour retenir finalement ce qu'il y a de plus tangible... Pour in fine pouvoir positionner ces risques dans cette grille. Donc une grille qui évidemment, quand on se trouve là en haut à droite, avec une probabilité et un impact critique, évidemment on peut se dire que ce sont des risques qui sont certainement prioritaires. » (RM Industrilus)*

Cette partie décrit les pratiques d'objectivation, c'est-à-dire la façon dont l'organisation exprime le risque au travers de schémas d'interprétation formalisés, que nous nommons ici des méthodes. Les méthodes décrites dans les entretiens sont variées : des règles de calcul, de critères de cotation du risque, etc. Selon la nature des risques et le domaine d'activité, on trouve des calculs de risques plus ou moins sophistiqués : il existe ainsi de multiples méthodes (stress tests, scénarii, projections financières, approche Monte Carlo, etc.) qui calculent les impacts probables de tel ou tel risque. L'objectivation revêt ainsi des noms divers dans le langage utilisé par les interviewés, et de manière plus générale, par les organisations étudiées : évaluation du risque, cotation du risque, calcul du risque, hiérarchisation des risques, simulations, scénarii, projections, etc. :

*« C'est toute cette batterie de questions et de réflexion qui est indispensable pour quantifier et pour se poser les bonnes questions, avoir les bonnes informations, ne pas éviter à voir des spécialistes qui vont vous dire « là, en fonction des évènements naturels, on estime que votre risque financier maximal, autrement dit la volatilité financière elle est maximum de tant, en fonction de la construction, de tout ce que vous voulez. » (DO Ingénolux)*

Ces méthodes sont souvent consommatrices de temps et d'efforts cognitifs : lorsque les acteurs s'imposent de tels exercices, ils octroient de fait une attention particulière à l'évaluation des risques, ou d'un risque en particulier :

*« Donc c'est du temps prioritaire de la direction générale, je vois comment on fonctionne avec notre président, on fait beaucoup de séminaires, de comités exécutifs, on fait presque, d'un jour ou deux jours, on doit en faire 5 ou 6 par an, avec un ordre du jour assez général, et il y a beaucoup de mise en commun, de réflexions, de brainstorming, de réactions à ce que disent les autres, et c'est de là que jaillit l'identification des opportunités et des risques » (DG Banko)*

D'abord, la **réflexion structurée** consiste à opérer une évaluation des risques de façon cadrée, en utilisant des grilles de lecture (liste de risques ou liste de critères pour identifier et évaluer les risques), puis en formalisant les interprétations qui en résultent. Le cadrage des opérations mentales se fait par des questions types, des thèmes ou catégories à passer en revue pour identifier des risques (e.g. check-lists, matrices SWOT<sup>45</sup>), ou encore des techniques de brainstorming. Par exemple, chez Mobilit, les managers disposent de check-lists de questions à

---

<sup>45</sup> SWOT = « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats » : présenté sous forme de matrice, cet outil classiquement enseigné en stratégie est mobilisé comme outil d'aide à la réflexion, notamment par les équipes de direction dans les cas que nous avons étudiés.

dérouler pour s'assurer, dans le développement ou la conduite de leurs projets, que les risques de toutes natures ont bien été identifiés :

*« Sans rentrer dans trop de détail, mais est-ce que par exemple, si on arrête une usine de produits semi-finis, est-ce qu'on sait l'impact que ça va avoir sur, quelles usines de produits finis sont touchées ? ben semi-finis, etc., Donc quelles usines de fabrication sont touchées ? Et quels clients sont touchés ? » (RM MobilIT)*

Ces « check-lists » ont été mentionnées par au moins l'un des deux directeurs (général ou opérationnel) de tous nos cas, à l'exception de Admitop<sup>46</sup>. Elles sont souvent mobilisées dans les processus d'ERM via des questionnaires d'autoévaluation des risques, qui permettent une première identification des risques dans chaque entité, avant de les consolider au niveau national :

*« Alors il y a souvent un questionnement de préparation qui est remis quelques semaines avant, et ensuite ce sont des entretiens, d'une ou deux heures. Ils sont assurés par le personnel de l'équipe de la direction du management des risques (RM Spidity)*

Au-delà des outils, les risk managers tiennent un rôle de « challenge », par lequel, au travers de leurs interactions avec les directeur·rice·s (notamment durant les entretiens de cartographies des risques), ils/elles cadrent la réflexion de leurs interlocuteur·rice·s et les poussent à voir ou à admettre l'existence de certains risques.

#### VIGNETTE 2. Exemple d'une technique d' « interrogatoire » des risques

Le risk manager d'Industrilus procède à un véritable « interrogatoire », dont il donne un exemple de conversation reconstituée :

*« Donc on me dit :*

*- DO : 'voilà, il y a ci, il y a ça, il y a pas de risque particulier'. Mais par contre je leur dis :*

*- RM : 'Il y a des tests ?*

*- DO : Oui il y a des tests*

*- RM : Avec quels matériaux ?*

*- DO : En fait c'est des huiles hydrauliques*

*- RM : Est-ce qu'elles sont combustibles ou pas combustibles ?*

*- DO : Oui elles sont combustibles.*

*- RM : Ok, d'accord donc on va traiter l'aspect sécurité incendie par rapport à la combustion de l'huile en question. Est-ce que l'huile elle est à base pression ou haute pression ?*

*- DO : L'huile elle est à haute pression.*

*- RM : Quelle pression ? Qu'est-ce qu'on fait si on a une pulvérisation ?*

*- DO : Ah ben on fait rien'.*

*J'ai dit : « la pulvérisation ça peut être une torche, puisque de l'huile pulvérisée, c'est comme du gaz, il suffit que ça rencontre une petite étincelle quelle qu'elle soit, ça peut péter comme du gaz. Or là vous avez une torche qui peut aller jusqu'à 15 ou 20 mètres, donc il faut qu'on trouve des palliatifs ». (RM Industrilus)*

On note que les risk managers ne peuvent pas systématiquement avoir les compétences techniques suffisantes pour challenger aussi finement que dans l'encadré précédent (cf. Chap 7).

---

<sup>46</sup> A nouveau, n'ayant pas balayé l'exhaustivité des dispositifs utilisés au sein de Admitop, ce résultat ne signifie pas qu'il n'existe pas de check-lists de la sorte chez Servicéo. Néanmoins, le cas Admitop est marqué par une absence de dispositifs de formalisation des décisions, soulignés par nos différents interviewés : nous commenterons cet aspect lorsque nous aborderons les pratiques d'incorporation du risque.

Par ailleurs, les risques sont évalués par des méthodes de **cotation** : ils sont évalués par des critères standardisés. Les plus fréquemment utilisés sont l'impact, la probabilité d'occurrence et le niveau de maîtrise (critères quantitatifs), les causes, les conséquences, les moyens de maîtrise existants et les facteurs aggravants (critères qualitatifs). Ce formatage des risques est principalement utilisé dans les processus d'élaboration des cartographies des risques (démarches ERM). Les acteurs utilisent des grilles (par exemple sur Excel), qui constituent à la fois un guide et un tableau de synthèse des entretiens : elles permettent de structurer l'information recueillie, risque par risque, selon les critères listés précédemment :

*« Donc pour chaque risque, les risques étant listés là [montre liste de risques dans un tableau Excel], pour chaque risque, on aura l'analyse nationale, l'analyse de chaque DT/DR. Au niveau de l'impact, probabilité d'occurrence, la maîtrise la criticité etc. Si le risque est prioritaire, ça va être indiqué... » (RM EnvirOrg)*

Pour rappel, la démarche de cartographie des risques consiste à évaluer les risques d'une organisation (qui peut être un projet, une entreprise, une unité, une fonction, une équipe, etc.), de façon « 360° » : elle ne se focalise pas sur un type de risque particulier. Une difficulté réside donc dans l'évaluation de risques de nature diversifiée : comment comparer un risque financier chiffrable avec un risque d'image plus difficilement quantifiable ? Pour répondre à ces difficultés, la méthode employée est celle de la « cotation » des risques : la cotation consiste à évaluer l'impact, la probabilité et le moyen de maîtrise de chaque risque en utilisant une grille de cotation homogénéisée. Une grille de cotation comporte différents critères (e.g. impact financier, stratégique, matériel, humain, etc.). Ensuite, pour chaque critère, des échelles sont établies. On va souvent trouver des échelles à 4 ou 5 seuils, par exemple : impact faible, moyen, fort, majeur. A partir de ces grilles, chaque risque est « coté » : il reçoit plusieurs notations, de 1 à 4 (ou de 1 à 5 selon l'échelle retenue), pour son impact, pour sa probabilité, et parfois pour le niveau de maîtrise existant<sup>47</sup>. La cotation des risques permet ainsi de passer d'un ensemble d'informations hétérogènes à une liste de risques chiffrés et comparables : les risques sont « codés ».

Enfin, les risques font l'objet d'une validation par une instance qui en a l'autorité, souvent un comité de direction, comité des risques, ou comité exécutif. Les cotations peuvent être faites collectivement lors d'un comité de direction, ou en amont (par exemple par les risk managers), puis présentées et validées en réunion. Ces réunions peuvent générer des discussions :

*« Donc on a des visions différentes. On a beau tous parler des risques, on a des visions différentes. C'est ça la difficulté. Donc c'est pour ça que moi je dis : « moi je m'occupe des risques d'entreprise, pas des risques opérationnels ». On n'est pas en même niveau. » (RM Ingénolux) »*

---

<sup>47</sup> Le niveau de maîtrise existant n'est pas coté dans toutes les démarches d'ERM observées.



Ces discussions peuvent entraîner des réajustements :

*« Et derrière, on évoque ensemble les risques en disant « attendez là sur celui-là, oui peut-être, non pour moi c'est pas un risque majeur, je pense que j'en ai d'autres... » c'est très subjectif ! Si je vous posais la question : vous à titre personnel quels sont vos risques, si vous posez la question à vos meilleurs amis je pense qu'ils répondraient pas de la même manière. Mais le but du jeu c'est de partager tout ça pour pouvoir se dire : voilà, direction on est tous d'accord, vous êtes d'accord, voilà les enjeux et finalement les gros enjeux sont là. » (RM Industrilus)*

Enfin, on relève que la percée dépend de la capacité à convaincre de certaines personnes. Dans la séquence S2-Pharmatrix, le directeur général explique que les évaluations des risques sont influencées notamment par les arguments des personnes qui maîtrisent l'art de la rhétorique :

*« Mais la façon de présenter, la façon de mettre du charisme, parce que aussi vous pouvez avoir des très bons vendeurs, le mec il va vous faire Cyrano de Bergerac, et vous vous allez dire: ah ouais, c'est génial ce qu'il présente ! Et hop, vous pliez, vous avez été bluffé par rapport au risque.. » (DG Pharmatrix)*

La plupart de nos interviewé·e·s soulignent ainsi la dimension subjective de ces cotations, qui consistent davantage à donner une représentation de la façon dont les managers perçoivent leurs risques, qu'à chercher à établir une mesure précise et objective des risques :

*« Le fait que le risque soit retenu par le comité des risques comme un risque prioritaire, il y a pas que le scoring qui rentre en compte. Après il y a une analyse que j'appelle au feeling, bon qui est plus étayée que ça, mais on rentre sur des éléments qui sont plus subjectifs, mais peut-être moins facilement tangibles à notre niveau d'analyse, au niveau auquel moi je fais l'analyse, mais ce qui est normal, aussi... » (RM Industry)*

Au terme de cette objectivation le risque change ainsi d'apparence : il est décrit et documenté au travers de fiches risques, représenté par un point sur une matrice reflétant sa gravité ; exprimé par des chiffres ou des indicateurs, etc.

Nous terminons enfin par un point sur le rôle des émotions, qui peuvent intervenir dans la façon de percevoir et sélectionner les objets de l'environnement. Ces émotions ont été mentionnées dans certaines séquences, comme jouant un rôle significatif sur l'attention portée aux risques. Par exemple, dans la séquence S2-Pharmatrix, le directeur général explique qu'il est habitué à être confronté à des personnes qui présentent les risques d'un projet stratégique :

*« Vous avez un patron d'activité qui a toujours rêvé d'aller.. Là c'est au [pays X] par exemple, qui a toujours rêvé d'aller au [pays X],... Voilà ! Il va présenter le dossier d'une certaine façon, ou il va minimiser certaines choses, parce qu'il en a tellement envie [...] C'est aussi ce qu'il faut évaluer, c'est-à-dire qu'il y a le côté humain qu'il faut évaluer ou pondérer, soit l'enthousiasme soit au contraire, on peut avoir des personnes qui disent : ah non, le [pays X], je veux pas ça... Et on sait pas pourquoi ! » (DG Pharmatrix)*

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques d'objectivation, le risque est exprimé et représenté par des méthodes diverses, qui consistent soit à estimer une valeur la plus vraisemblable possible du risque, soit à représenter la perception des acteurs. Les risques peuvent également être documentés, décrits, et formalisés. Ils deviennent alors « visibles » et codifiés.

### I.2.c. Pratiques de labellisation (attention distribuée)

*« [...] ce qui nous amène à fermer des risques groupe, en ouvrir de nouveaux, à redéfinir des périmètres de risques groupe en fonction des remontées » (RM Mobilit)*

Cette partie décrit les pratiques de labellisation, c'est-à-dire les façons dont l'organisation nomme officiellement un risque et l'inscrit dans ses répertoires formels. Dans la plupart de nos cas, cette labellisation s'officialise dans le cadre des validations des cartographies des risques : le risk manager est alors la clé de voûte de ce baptême, car il consolide les informations remontées dans la phase d'identification et propose une liste de risque. Ces formulations sont présentées via la cartographie des risques, qui indique les principaux risques identifiés. Cette cartographie est alors validée en comité risque et/ou comité exécutif : durant ces instances, les risques désignés sont à nouveau rediscutés. Dans les autres séquences étudiées (décisions ou management quotidien), la labellisation du risque s'officialise également par l'existence d'un document, tel un rapport ou un relevé de décision, qui mentionne le risque, validé par une instance (e.g. comité de direction, comité exécutif).

Un risque révélé au travers de sa consolidation et de son objectivation, reçoit ensuite un intitulé (ou libellé). Cet intitulé repose sur un vocabulaire choisi par les acteurs ou importé de référentiels préexistants. Dans plusieurs de nos cas (Pharmatrix, Servicéo, EnvirOrg, Industory, Indugiga, Industrilus) le choix des intitulés des risques a été dépeint comme un exercice délicat. Par exemple, le DG de Servicéo souligne l'euphémisme couramment utilisé pour désigner le risque de suicide sur le lieu de travail :

*« Je vais prendre un exemple qui est douloureux, qui est sensible, pour bien faire comprendre. Vous voyez comme moi, comme tout le monde, la montée de ce qu'on appelle pudiquement les risques psychosociaux dans les entreprises, c'est-à-dire les risques de... pour parler avec des vrais mots, les risques des suicides des salariés sur le lieu de travail. C'est très compliqué à rédiger, c'est un risque. » (DG Servicéo)*

Différentes parties prenantes prennent connaissance des risques indiqués dans les cartographies ou dans d'autres dispositifs (relevés de décisions, rapports, tableaux de bord, plan stratégique, etc.). La formulation de ces risques peut générer des réactions diverses : de la méfiance, un sentiment de dénigrement, etc. Selon les connotations que les acteurs lui donnent, la nomination d'un risque peut générer des réactions variées, telles que la contestation, l'auto-défense, etc. Par exemple, la direction générale et la direction des risques de Servicéo sont sensibilisées à ce type de réaction. Elles accordent donc une vigilance particulière dans le choix des intitulés :

*« Donc dans l'intitulé des risques notamment, il y a des exercices de rédaction assez subtiles, il faut voir aussi que comme on est dans une logique de conformité, tout ce qu'on a écrit, c'est quelque chose sur lequel on doit pouvoir rendre compte, et on doit pouvoir montrer qu'on a mis en œuvre des actions correctrices, et tout... » (RM3 Servicéo)*

Qu'implique le fait de recevoir le titre de « risque » ? Les interviewé·e·s mentionnent une multitude de traitements que ne reçoivent que les sujets formalisés en tant que risques. Par exemple, le processus de cartographie des risques conduit à la définition systématique de plans d'actions. Chaque risque se voit attribué à une personne qui en devient « propriétaire ». On lui dédie une fiche détaillée. Dans certains cas, on en fait un objet de contrôle et de suivi<sup>48</sup>. La conséquence de l'acquisition du titre de « risque » est donc le déclenchement presque mécanique d'une attention organisationnelle particulière : l'organisation alloue des ressources (du temps, des moyens) aux risques. A titre d'illustration, le risk manager de Ingénolux résume cette mécanique :

*« Quand vous avez un risque qui n'est pas au bon niveau sur une entité opérationnelle, ben c'est dans le plan progrès, dans son plan progrès, elle va intégrer les actions qu'elle doit mettre en œuvre pour aller ramener le risque au niveau attendu. » (RM Ingénolux)*

On note toutefois que tout risque ne conduit pas à des actions de contrôle conséquentes : les acteurs définissent le type de régulation qu'ils souhaitent ou doivent allouer au risque. Cette régulation englobe une palette large de stratégies : contracter une assurance contre le risque, mettre en œuvre des actions pour mitiger le risque, sensibiliser les collaborateurs à l'existence du risque, etc. Parmi ces stratégies, l'organisation peut choisir de ne « rien faire » :

*« Alors plutôt que de parler de plans d'actions, d'abord je préfère parler de stratégies. Quelle est la stratégie face à un risque ? On peut très bien dire : on ne fait rien. C'est tout à fait légitime comme stratégie, à condition que ça soit vraiment quelque chose de pensé, de décidé. » (RM Industry)*

Néanmoins, quand bien même les décideurs choisissent de ne pas allouer de plans d'actions ou de ressources particulières à un risque, celui-ci perdure sur la cartographie, tant qu'il est considéré comme étant suffisamment important. Il va alors continuer à recevoir une certaine attention, au travers du pilotage des risques, comme nous le verrons dans les pratiques d'incorporation du risque.

Ces cotations du risque servent à justifier l'importance qu'on lui donne, les moyens qu'on lui alloue, et donc produit de l'attention en retour. Par exemple, chez Servicéo, l'actualisation de la cartographie des risques est articulée volontairement avec l'établissement des budgets annuels, afin d'assurer une cohérence entre les plans d'actions liés aux risques majeurs, et l'allocation de moyens financiers.

Ainsi, nous avons montré que les objets recevant l'appellation de risque se voient alors allouer des traitements particuliers. Le baptême des risques dessine donc une frontière entre les objets

---

<sup>48</sup> Ces points sont développés dans les pratiques d'incorporation du risque.

de l'environnement de l'organisation : ceux qui « sont » des risques, et ceux qui n'en « sont » pas. Par exemple, certains risques peuvent être retirés à un moment donné de la cartographie des risques, pour de multiples raisons (e.g. car l'environnement a évolué, ou car les dernières évaluations du risque l'indiquent comme non significatif) : en perdant son intitulé de « risque », le phénomène en question perd également les éléments de régulation qui lui étaient assignés. Le directeur opérationnel de Servicéo raconte ainsi qu'un risque concernant une activité régionale a été récemment « évacué » de la cartographie, car il n'était plus considéré comme une menace significative. Cette évacuation de la cartographie s'est accompagnée d'une révocation d'une partie des ressources qui lui étaient associées :

*« C'est plus une obligation de maîtrise des activités, c'est des risques qu'on a éliminés en fait » (RM3 Servicéo)*

Le risque peut perdurer dans les systèmes de pilotage par exemple. On comprend ainsi que le baptême d'un risque ne fait pas que refléter une distribution particulière de l'attention : en retour, il redistribue l'attention dans l'organisation. Un phénomène nommé « risque » va recevoir une attention organisationnelle particulière, qu'il s'agisse de moyens matériels ou financiers pour le gérer, d'une vigilance particulière de la direction générale ou des actionnaires qui souhaitent être informés de son évolution.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de labellisation, le risque reçoit un statut « officiel » dans l'organisation, et se voit allouer des ressources (plans d'actions, propriétaire de risque, etc.). La façon de formuler le libellé des risques peut impacter la signification qu'il reçoit.

## CONCLUSION DU I.2

Pour conclure, le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques de la révélation du risque. Les annexes 23 à 25 viennent étayer ces résultats, en fournissant des extraits de notre méta-base de données sur chacune des trois pratiques de la révélation du risque.

TABLEAU 33. Synthèse de la révélation du risque

REVELATION DU RISQUE				
Un objet considéré comme risque par certains acteurs (de manière locale et/ou informelle), est officialisé à l'échelle de l'organisation				
Pratiques	Nb	Mécanisme attentionnel	Définition	Illustration (verbatim emblématique)
<b>Consolidation</b>	47	Attention sélective	L'organisation recense, sélectionne, formate et consolide les risques, au travers de canaux de remontée d'informations. Le risque est ainsi « acheminé » par des canaux spécifiques.	« On a rassemblé suffisamment d'analyses et de matériel pour se dire : maintenant on en fait un risque » (RM Industry)
<b>Objectivation</b>	89	Attention engagée	L'organisation exprime le risque au travers de schémas d'interprétation formalisés, que nous nommons ici des méthodes	« Il y a beaucoup en mise en commun, de réflexions, de brainstorming, de réactions à ce que disent les autres, et c'est de là que jaillit l'identification des opportunités et des risques » (DG Banko)
<b>Labellisation</b>	75	Attention distribuée	L'organisation nomme officiellement un risque et l'inscrit dans ses répertoires formels.	« [...] ce qui nous amène à fermer des risques groupe, en ouvrir de nouveaux, à redéfinir des périmètres de risques groupe en fonction des remontées » (RM MobiliT)

On voit également que les acteurs sont guidés par le risque en tant que structure : ils s'appuient sur des conceptions préétablies de ce qu'est le risque : dans les formes suivantes, nous allons décrire la façon dont le risque s'incorpore ainsi aux structures organisationnelles, et est ensuite assimilé par les acteurs pour être utilisé et modifié au quotidien.

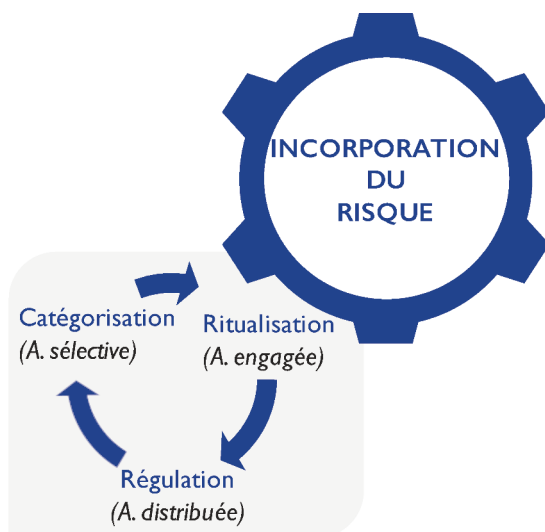
### I.3. L'incorporation du risque

« Quel est l'objectif de cette charte ? C'est de décrire notre organisation, en matière de management des risques et de contrôle interne, de fixer les grands principes, de définir déjà ce que sont les risques, [...]. Donc à partir de tout ça, on donne les définitions, on dit quel est le rôle de chacun, du conseil d'administration, du comité d'audit, du COMEX, de la direction des risques du groupe, des patrons de branches de leurs services, donc c'est à la fois une définition des enjeux, des outils, des organisations, des responsabilités, dans le cadre du management des risques global du groupe. » (RM Servicéo)

L'incorporation du risque constitue le troisième stade du cycle de vie du risque. Elle correspond aux séquences dans lesquelles le risque est transposé en structure pour organiser les activités : il est traduit en objectifs, normes, règles, savoirs ou rôles. Cette forme de construction du risque concerne 12 séquences sur les 36 étudiées.

L'incorporation repose sur trois types de pratiques, chaque type de pratique reflétant l'un des mécanismes attentionnels décrits précédemment (attention sélective, attention engagée, attention distribuée) : le risque donne lieu à des catégorisations qui délimitent notamment des frontières entre ce qui est acceptable ou non (i.e. normes), désiré ou non désiré ou non (i.e. objectif) (I.3.a). Par ailleurs, il se constitue comme un rite, dans lequel les acteurs dédient régulièrement des efforts pour appréhender les risques (I.3.b). Enfin, il devient un mode de régulation et redistribue ainsi l'attention dans l'organisation : le risque détermine ce qui doit être contrôlé et comment. (I.3.c).

Concrètement, les séquences d'incorporation du risque décrivent la façon dont les organisations ont mis en place des démarches et processus formalisés de gestion des risques : en définissant des référentiels de risques, qui guident les analyses, en déterminant des règles de décision au regard du risque (ex : appétit au risque), en désignant des responsables ou propriétaires de risques, etc. Ces démarches et processus peuvent se limiter à la fonction risque dans les



organisations, ou alors concerner le fonctionnement général de ces dernières. Le risque impacte ainsi la façon dont l'organisation fonctionne au quotidien.

Dans cette partie, nous décrivons chaque pratique en expliquant le mécanisme attentionnel à l'œuvre, et en montrant comment le risque est ainsi incorporé dans l'organisation. Nous concluons en présentant un exemple de séquence complète de révélation du risque.

### I.3.a. Pratiques de catégorisation du risque (attention sélective)

*« C'est des bibliothèques de contrôles, dont certains sont obligatoires, ou en tous cas les entités doivent justifier si elles ne déploient pas un contrôle, et pareil si vous considérez quel dispositif de contrôle est pas adéquat, n'opère pas de manière satisfaisante, ben je dirais que vous avez là aussi toute une valeur ajoutée de la fonction risque qui est d'alerter, mais... Encore une fois, le contrôle, enfin l'élément essentiel, c'est le risque. C'est-à-dire que le contrôle, il doit être proportionné au risque. » (DG Banko)*

Cette partie décrit les pratiques de catégorisation c'est-à-dire les façons dont l'organisation définit des catégories pour « penser » le risque. Une catégorie renvoie ici à des concepts qui servent à opérer des classements, distinctions ou divisions (de choses, d'activités) selon des critères définis. On note en effet qu'au terme de sa révélation (cf. I.2), le risque donne lieu à l'établissement d'un ensemble de concepts spécifiques, à commencer par un vocabulaire pour découper les risques par familles (risques stratégiques, ressources, humaines, systèmes d'information, sûreté, etc.)

Ces catégories servent ensuite de repère pour structurer l'activité : par exemple, les catégories de risques répartissent les activités :

*« Ça veut dire que risque par risque, on sait exactement ce qu'on fait, et même on peut aller plus loin, les zooms plus en profond, je vais prendre par exemple celui-là, et on a ce que j'appelle l'anti-schizophrénie, c'est de m'assurer qu'il y ait cohérence absolue entre le niveau de risque qu'on accepte et les investissements qu'on met en face. » (RM MobiliT)*

Les catégories peuvent aussi délimiter ce qui doit être pris en considération et ce qui n'entre pas dans le scope d'attention de l'organisation :

*« On va essayer d'identifier les principaux points d'attention, sur la base des cartographies. [...] Donc in fine, on arrive forcément à une couleur moyenne qui est pas trop mauvaise. Ce qui est intéressant, c'est d'identifier les zones où on est rouges, où la situation n'est pas satisfaisante. » (RM Banko)*

Pour établir ces catégories, les acteurs sélectionnent les objets qui tombent dans l'une ou l'autre de ces catégories. Cette mécanique est illustrée dans la façon de délimiter le périmètre des risques opérationnels, versus des risques stratégiques :

*« On s'occupe que des risques dits opérationnels [...], c'est tous les risques qui sont pas stratégiques. Décision de mettre en place une usine, décision de créer une nouvelle marque, décision d'acheter une autre société, on gère pas ces risques-là. Par contre, une fois que la décision est prise, ça rentre dans l'opérationnel. » (RM MobiliT)*

Nous soulignons que dans cette thèse, nous possédons peu de données sur la provenance de ces catégories : qui les définit, comment, dans quels contextes, sous quels critères, etc. Lorsque nos interviewé·e·s ont mentionné ce type de catégories, nous leur avons demandé d'où celles-ci provenaient. Certains n'en connaissent pas l'origine : ils ou elles les utilisent ainsi depuis longtemps dans le cadre de leur travail.

Par exemple, chez Spidity, les familles de risque utilisées en direction commerciale reflètent les types de contrats clients, bien que le directeur opérationnel interrogé ne soit pas certain qu'il s'agisse de la raison initiale d'un tel découpage :

« JM : Comment en êtes-vous arrivé à considérer ces quatre types de risque ?  
DO : Bonne question ! ça fait 25 ans que je fais ce métier, j'ai toujours connu ça sous cette forme à peu près. Je dirais tout simplement que c'est lié à la nature de nos contrats... » (DO Spidity)

Chez MobiliT, les membres de la direction des risques s'occupent de définir ces catégories, mais nous n'avons pas de détail sur la façon dont cela a été décidé :

« JM : Les familles de risques, ça a été défini comment ?  
RM : Je définis ça avec ma cheffe, et qui elle s'occupe à la fois de l'audit, du risk management de la qualité et du contrôle interne. Et donc on se met d'accord [...] On a classé les familles de risque dans 14 familles, alors c'est très arbitraire, on aurait pu en faire moins. Tout risque [MobiliT], il tombe dans une de ces 14 boîtes. » (RM MobiliT)

Lorsqu'elles sont définies en interne, les familles de risque peuvent provenir soit d'une classification émergente des risques, qui sont remontés au siège ou en direction opérationnelle, soit d'un alignement avec d'autres catégorisations utilisées dans l'organisation (par exemple les types d'activité ou de produit ou les fonctions de l'entreprise). On va alors trouver des catégories de telles que « risque RH », « risque finance ».

Dans d'autres cas, les catégories peuvent provenir de la réglementation externe et être imposées à l'organisation : c'est le cas par exemple du secteur bancaire, où les organisations utilisent les « familles bâloises », c'est-à-dire les familles de risque définies dans le référentiel Bâle I/II/III. Ce pré-découpage, défini par le régulateur, comporte en partie des avantages, dans la mesure où il constitue un gain de temps et assure une certaine harmonisation dans la façon de nommer et de classer les risques. Néanmoins, il peut devenir une source de complexité et d'ambiguïté, lorsqu'il n'est pas cohérent avec la façon dont est structurée l'organisation, ou lorsque les catégories proposées n'évoquent pas explicitement les risques qu'elles contiennent. La risk manager de BigBank exprime cette complexité à propos des noms des familles « bâloises » de risques :

« Ils sont quand même un peu 'confusants', ils ont mis une liste de risques, sauf que certains sont dans d'autres, parfois de façon explicite, parfois pas de façon explicite ! Alors c'est un petit peu compliqué. Donc effectivement, le risque de conformité, ils ont mis le risque juridique dans le risque opérationnel, tout en précisant la définition du risque juridique. [...] Mais c'est que le risque juridique est loin d'être aussi simple que ça. » (RM BigBank)

Dans le cas EnvirOrg, nous avons nous-même participé à l'élaboration des familles de risque. La méthodologie utilisée, définie par le cabinet de conseil dans lequel nous intervenons, est semblable à un codage inductif : à partir de la liste de risques identifiés via les entretiens ou l'analyse documentaire, nous avons procédé à un regroupement progressif en comparant les risques selon leurs différences et similarités. Ce regroupement a été fait en équipe de consultants,



et chapeauté par la manager. Cette dernière modifiait ou adaptait les catégories selon son expérience et sa vision de la structure d'EnvirOrg, afin que les catégories obtenues soient cohérentes avec la structure actuelle de l'organisation. Cette catégorisation a ensuite été validée par l'équipe projet risk (dont le risk manager), puis par l'équipe de direction, durant le comité risque.

Néanmoins, lorsque ces catégories ont été présentées à l'équipe de direction, un désaccord a émergé entre deux directeurs quant au nom d'une catégorie de risque : les catégories proposées initialement avaient en effet des implications en termes de répartition des responsabilités. Selon le nom donné à la catégorie de risque, les risques tombaient plutôt sous la responsabilité de l'un ou de l'autre. Nous relatons cet épisode dans la vignette suivante.

### **VIGNETTE 3. Le dilemme de Salomon : « à qui appartient ce risque ? »**

Extrait de notre récit rétrospectif du cas « EnvirOrg », issu des observations antérieures :

*A l'issue de la première cartographie, le comité risque a défini notamment un risque intégrant deux différentes directions (commerciale et production). Lorsque le comité s'est réuni pour désigner les propriétaires des risques de la cartographie, des tensions ont émergé entre les directeurs des deux divisions concernées (Mr C et Mr P). Les deux directeurs ont débattu pendant plusieurs minutes de l'intitulé du risque. Mr C, le directeur commercial, souhaitait le nommer « risque lié à la commercialisation », alors que Mr P, le directeur de la production, souhaitait le nommer « risque lié à la production ». Mr C a demandé à couper le risque en deux. Le comité risque a conclu la réunion en indiquant que la proposition de diviser le risque en deux risques différents serait étudiée.*

*Après la réunion, en discutant avec une personne, on nous indique qu'il existe des tensions entre les deux directeurs car leurs périmètres sont proches, et que ce n'est pas le premier type de frictions similaires. Finalement, le comité a décidé de ne conserver qu'un seul risque. Néanmoins, pour satisfaire Mr C, le comité risque a proposé de nommer deux propriétaires pour un seul risque (Mr C et Mr D). L'extrait du relevé de décision illustre le fait :*

*« La proposition de Mr C de partager le risque commercial du risque de production a été étudiée. Le comité a décidé de conserver un seul risque, qui comprend les deux aspects, étant donné que le risque émerge d'une combinaison d'aspects liés à la production et à la commercialisation. Toutefois, il a été convenu de nommer deux propriétaires distincts ».*

*Il semble ainsi, d'après notre interprétation, qu'en tentant d'influer sur le nom du risque, chaque directeur essayait de faire tomber le risque dans son périmètre de responsabilité.*

Cette observation montre que la catégorisation des risques n'est pas neutre : elle peut avoir des conséquences concrètes sur le fonctionnement de l'entreprise par la suite. De fait, les acteurs peuvent chercher délibérément à protéger leur territoire en influant sur ce qui tombe dans ces catégories. Nous traiterons cet effet dans le chapitre 7.

Enfin, la catégorisation porte sur de multiples autres aspects du risque, notamment la définition de seuils, de critères. Les acteurs procèdent ainsi à une ingénierie du risque, c'est-à-dire l'établissement de règles qui serviront par la suite de référence pour analyser ou traiter les risques. Par exemple, ils définissent des règles et critères pour déterminer ce qu'est un risque : ne seront alors désignés officiellement comme « risques » que les phénomènes qui remplissent ces critères. Dans les organisations étudiées, les managers ont souvent fait part de leur difficulté à définir des critères qui satisfassent tout le monde : dans certains cas, ces critères sont alors négociés avec les

directeurs pour mieux correspondre aux spécificités de leur activité, de leur marché, de leur région, etc. Toutefois, cela peut entraîner une certaine circularité : les critères sont définis de telle sorte à faire apparaître les risques que l'on veut voir apparaître :

*« C'est-à-dire quand on a fait l'exercice, on s'était forcé de faire en sorte que les risques qui étaient retenus, c'était des risques d'une certaine pérennité. Pour éviter notamment qu'on soit obligés de refaire l'exercice au bout de 6 mois. » (RM Admitop)*

Toujours en matière d'ingénierie des risques, les acteurs peuvent définir les grilles permettant de coter les risques. Il s'agit alors de définir quels sont les critères (e.g. financiers, humains, réputationnels) et les échelles sur lesquelles le risque va être positionné. Le choix des échelles n'est pas anodin. Les échelles paires forcent les individus à se positionner de manière plus tranchée que les échelles impaires, sur lesquelles les individus tendent à se placer au milieu :

*« Et donc ils s'évaluent, sur une échelle de quatre, toujours paire, jamais impaire, pour pas se mettre au milieu... c'est le marketing qui me l'a appris » (RM2 Servicéo)*

Enfin, comme nous le verrons dans la partie I.3.c, les acteurs définissent également des catégories qui constituent des critères pour réguler l'activité : par exemple, l'évaluation des risques pour les projets permet de les positionner dans des zones « vertes, oranges, ou rouges », chaque zone incluant des règles particulières de décision et de gestion :

*« Donc les zones vertes, les zones oranges et les zones rouges. Donc les zones rouges, c'est interdit, les zones oranges, c'est soumis à validation du comité de pilotage des risques, et les zones vertes, ils font ce qu'ils veulent. Ben je prends un exemple, la semaine dernière, il y a 10 jours, on a passé un dossier en comité de pilotage des risques, et bien le président qui est le numéro 2 de la banque a dit non. Et là, le métier était : 'Aaah...' Donc il était coincé, il savait qu'il jouait un jeu un peu dangereux, mais voilà ! » (RM BigBank)*

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de catégorisation, l'organisation définit des catégories telles que des classements, distinctions ou divisions, qui serviront à partager les ressources et distribuer les activités en lien avec le risque. Ces catégories peuvent refléter la structure actuelle de l'organisation, être négociées par les acteurs, ou encore importées de référentiels externes.

### I.3.b. Pratiques de ritualisation du risque (attention engagée)

*« Ça donne lieu à des rites, c'est-à-dire que quand je parlais tout à l'heure de séminaires stratégiques, c'est un rite, on sait que deux fois par an, il y a un séminaire stratégique. Pour le budget, c'est une fois par an. Après ça dépend de quel type de reporting comptable elles sont. Et là le processus de gestion des risques, il a aussi un rythme maintenant. [...] Donc il a pris son rythme, et il a ses rites. Voilà. Une fois que ça, c'est calé, les gens dans l'entreprise savent. Par exemple, au mois de juin, on va venir me voir pour s'occuper des risques stratégiques : bon très bien, je sais ! Donc je réserve la journée ou la demi-journée qui va bien, on discute et puis voilà. Et dans toutes les directions ils font ça. » (DG Indugiga)*

Cette partie décrit les pratiques de ritualisation, c'est-à-dire les façons dont l'organisation met en place des « rites » organisationnels dédiés au(x) risque(s), ou intègre des thématiques du risque au sein de rites existants. Un rite est entendu ici comme l'instauration d'une activité régulière, dans le fonctionnement de l'organisation. Dans nos cas, ces rites concernent principalement **des processus et des instances régulières dédiées aux risques**. Les organisations étudiées disposent toutes de processus formalisés. Ainsi, la mise en place de la démarche d'ERM s'est accompagnée dans tous les cas de l'instauration d'un processus de gestion des risques, qui peut s'articuler parfois avec d'autres processus, comme la gestion de la qualité, le contrôle interne, etc. Tous les interviewés n'ont pas décrit ces processus, mais les documents de référence décrivant les dispositifs de gestion des risques mentionnent leur existence. Ces processus consistent par exemple à formaliser les étapes de réalisation de la cartographie des risques, comme l'explique le risk manager d'Industrilus :

*« Le but c'est effectivement d'identifier, de déterminer effectivement cela comme étant un processus à part entière, de l'identifier, de le mettre en place comme best practice, et ensuite de le faire vivre. » (RM Industrilus)*

Il peut s'agir également de mettre en place des instances qui ponctuent la conduite de projets ou la prise de décision, et qui sont dédiées, en partie ou complètement, à la revue des risques. Souvent, les membres de l'équipe de direction participent à des comités risques qui se tiennent une à plusieurs fois par an selon les organisations. Ces comités risques visent à passer en revue la liste des risques majeurs, ou à apporter un coup de projecteur sur un risque en particulier. Les instances dédiées au risque peuvent être également incluses dans la conduite des projets. Par exemple, le DG de Indugiga explique que la gestion des risques est intégrée comme une routine dans la gestion de projet, avec notamment des revues de risque périodiques :

*« La gestion des risques dans la vie du projet, on a une politique de gestion des risques dans les projets, fondés sur les principes généraux de management des projets, et puis des bonnes pratiques [...] avec des revues de risque périodiques, pour voir s'ils ont évolué, je dirais ça, c'est la routine de la gestion de projet. » (DG Indugiga)*

La ritualisation conduit donc à **répéter les pratiques de partage et d'objectivation du risque**. Elle définit donc des moments dans l'année, dans les projets ou les processus, où ces pratiques sont

à prévoir : les exercices de cartographie des risques sont répétés annuellement, les analyses de risque projet par check-list sont réalisées en amont de chaque nouveau projet, etc. Cette répétition conduit à affiner au fil du temps la compréhension qu'ont les acteurs du risque, et à faire évoluer sa signification. En particulier, la ritualisation contribue à conférer des connotations au risque : à force de les aborder systématiquement de la même manière, ils vont l'associer à une personne comme un correspondant-risque. L'instauration de rites autour des risques affecte aussi les émotions associées au risque, qui peut être associé à quelque chose d'ennuyeux, de répétitif, ou de banal. Par exemple, le DG de Pharmatrix éprouve des difficultés à se remémorer la séance de revue des risques qui avait eu lieu la veille, en soulignant que cela est devenu quelque chose de banal :

*« C'est-à-dire que c'est tellement normal et banal, qu'il faut que je fasse un petit effort de mémoire pour dire qu'est-ce qu'on a fait hier... » (DG Pharmatrix)*

Dans un autre cas, le directeur opérationnel de Servicéo raconte que l'instauration des plans de maîtrise de risques (la mise à jour et le suivi régulier des plans d'actions issus des cartographies des risques sur chaque entité), était perçue comme une « obligation de forme » par les managers :

*« Et il y a deux trois ans, au début, le PMR, le plan de maîtrise des risques, c'était vu vraiment comme une espèce, une obligation de forme à remplir pour le siège, alors qu'aujourd'hui on a vraiment l'ambition de le rendre concret, en disant : c'est un vrai risque pour nous, c'est un risque pour le client » (DO Servicéo)*

Pour que ces rites s'inscrivent dans le quotidien des acteurs, dans la majorité de nos cas, les risk managers veillent à **synchroniser** les pratiques de gestion des risques avec d'autres rites organisationnels : il s'agit par exemple de planifier les périodes de mise à jour de la cartographie des risques de telle sorte à ce qu'elles soient coordonnées avec les exercices budgétaires ou l'élaboration des plans stratégiques. En réalisant la mise à jour de la cartographie des risques avant la définition des budgets, les risk managers s'assurent ainsi que les plans d'actions définis pour les risques majeurs pourront être pris en compte dans les budgets de l'exercice suivant. Lorsque cette synchronisation n'est pas assurée, la ritualisation des pratiques de gestion des risques s'opère plus difficilement. Par exemple, avant que Servicéo n'adapte les rites de gestion des risques avec les autres processus organisationnels, ces rites étaient perçus de manière mitigée par les directeurs :

*« Avant, on avait des... plutôt des exercices, de... mais qui relevaient plus du brainstorming, je dirais annuel ou semestriel, au mieux, et honnêtement un peu déconnectés des autres mécanismes de gouvernance, et encore plus déconnectés de l'action quotidienne. » (DG Servicéo)*

Avec le temps, la capacité de ces dispositifs organisationnels à réactiver l'attention des acteurs peut néanmoins s'atténuer :

*« Et puis maintenant c'est ancré dans nos habitudes, puisque ça fait tellement longtemps qu'on travaille comme ça, qu'on se pose plus la question... » (DO Servicéo)*

Chez Admitop, la ritualisation de l'exercice de cartographie des risques se traduit par une consultation des directeurs moins systématique pour la réédition de la cartographie, par rapport à sa première édition :

*« Alors là on s'y est pris un petit peu différemment, c'est-à-dire que l'exercice de consultation formelle des DG a été moins systématique, moins formel que le précédent. » (RM Admitop)*

L'intensité de l'attention individuelle peut ainsi s'estomper : les exercices sont faits plus rapidement, moins creusés, avec plus d'assurance due au sentiment de maîtriser le sujet. Cette diminution de l'intensité de l'attention individuelle n'est pas nécessairement néfaste pour l'organisation : elle permet de réallouer les efforts des individus sur d'autres aspects de l'environnement, les mettant ainsi dans une posture plus à même de repérer des irrégularités dans l'activité, ou de nouveaux sujets émergents, etc.

*« Donc là on a un biais, je dirais, c'est que sur ces types de risques, sur lesquels on a travaillé pendant des années, et qui se sont construits, enfin sur lesquels on a construit des dispositifs dans la durée, ça peut se dégrader rapidement, à l'échelle de quelque mois... Et donc c'est la limite de l'exercice... Donc il faut trouver, et c'est là qu'on a les experts et la direction de l'audit et de la gestion des risques, c'est aussi qu'on travaille tous les jours, au quotidien, d'aller rappeler régulièrement aux décideurs l'enjeu » (RM Spidity)*

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de ritualisation, l'organisation définit des rites dédiés au risque : elle instaure des processus ou instances régulières dans son fonctionnement, visant à appréhender le risque.

### I.3.c. Pratiques de régulation (attention distribuée)

*« De dire : c'est toi qui es en charge, pas de supprimer le risque, mais de piloter le plan d'actions qui permet de le réduire ou d'y faire face, ça c'est très responsabilisant. L'obligation d'avoir un objectif quantifié, c'est parfois vécu comme lourd, mais ça oblige quand même à s'en occuper. » (DG Servicéo)*

Cette partie décrit les pratiques de régulation, c'est-à-dire les façons dont l'organisation s'appuie sur le risque comme média pour réguler son fonctionnement. Cette régulation peut porter sur plusieurs aspects de l'organisation : nous avons en particulier relevé la régulation par les rôles (i), la régulation par les règles et normes (ii) et la régulation par les savoirs (iii). Nous allons décrire quelques exemples de ces différentes régulations.

(i) *Régulation par les rôles.* Nous avons relevé diverses pratiques consistant à définir et à distribuer des rôles vis-à-vis du risque. En particulier, les cartographies des risques conduisent systématiquement à **attribuer un responsable ou « propriétaire »** à chaque risque majeur :

*« On travaille donc par le biais des COMEX dont je vous avais parlé, puisque les propriétaires de risques sont des membres du COMEX. IL n'y a pas un risque majeur de l'entreprise qui ne soit pas membre du COMEX. » (RM2 Indugiga)*

Cette pratique est très répandue, car elle fait partie des principes de l'ERM diffusés dans les cadre, de référence communément utilisés (e.g. ISO 31000). Bien que très répandus, les rôles des propriétaires de risques varient d'un cas à l'autre. La définition proposée par l'AMRAE, l'association des risk managers de France, et provenant de l'ISO 31 000, reste plutôt large : « *Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et les moyens pour le gérer* ». Ces rôles peuvent être proposés par les risk managers, négociés avec les directeur·rice·s eux-mêmes, qui ont ensuite la responsabilité de mener à bien les plans d'actions associés à « leur » risque :

*« Chacun des risques groupe se voit rattaché à un membre du Comex, et à un sponsor Comex en fait. A charge de ce sponsor Comex de définir la stratégie de traitement, de désigner les directeurs des entités en charge de la définition des plans d'action, et d'en rendre compte, ensuite, au président et au Comex. » (RM Industry)*

Par ailleurs, le rôle réel de ces propriétaires ou sponsors dépend des efforts que ces derniers déploient sur le sujet : or, ces efforts sont variables d'une personne à l'autre. Par exemple chez Admitop, le système de propriétaires de risques ne semble pas rencontrer un franc succès, comme le déplore le risk manager :

*« Et chacun dans sa sphère va, on va dire, être un peu le comptable ou le dépositaire des actions, mais donc au quotidien, je suis pas sûr, voyez parce que cet exercice-là, il est quand même... [...] il y a des gens qui n'ont pas le temps de s'y consacrer concrètement, et ça il faut être très réaliste à cet égard. » (RM Admitop)*

Le risk manager de EnvirOrg éprouve également des difficultés à mobiliser certains propriétaires de risques, qui ne perçoivent pas l'intérêt de ce rôle.

Le risk manager les relance régulièrement pour faire avancer les plans d'actions sur leur périmètre de risque :

*« Il part du principe que tant que c'est pas signé, ce n'est pas effectif, donc il ne travaille pas, au cas où ça ne serait pas signé ! Voilà, il ne veut pas travailler pour rien ! Sinon, le reste, c'est la trésorerie, c'est [Mr X] maintenant. Je ne pense pas que ça soit sa préoccupation première. Je l'ai déjà relancé une fois, je n'ai pas eu de réponse » (RM EnvirOrg)*

Cette responsabilité formelle vis-à-vis du risque dépasse parfois le périmètre de la cartographie des risques : un propriétaire ou un sponsor peut être désigné sur chaque projet de l'entreprise, ou chaque processus. C'est le cas par exemple chez Indugiga, où les propriétaires de processus ont également en charge le suivi des risques et de leurs actions correctives.

Le propriétaire n'est pas le seul rôle défini vis-à-vis du risque. Le risk manager du groupe ou la direction générale peuvent également **mettre en place un réseau d'acteurs-relais**, qui disposent de responsabilités vis-à-vis du risque, ou représentent le risk manager dans les unités opérationnelles de l'organisation (dans chaque région, chaque pays, etc.). Ces acteurs portent des noms variés : souvent « correspondants-risques », ces personnes ont en général une autre fonction dans l'organisation. Cette casquette de correspondant-risque prend 10-15% de leur temps, et est à terme indiquée dans leur fiche de poste. Ils ne sont ainsi pas complètement dédiés à cette fonction, et peuvent avoir des profils très variés, comme l'explique l'un des risk manager de Indugiga :

*« Bon déjà, une chose assez factuelle, on a un correspondant-risque par région. [...] On a ce réseau des correspondants, qui sont nos interlocuteurs privilégiés sur les démarches risque. Les choses sont... pour rester là-dessus, il y a des profils assez différents dans nos correspondants-risque. C'est-à-dire qu'on a des gens qui sont assez spécialisés en risques industriels, et c'est même leur fonction principale de s'assurer de la sécurité physique des opérations sur le réseau, donc voilà des gens qui ont, on va dire, une culture risque, mais sous l'angle vraiment technologique, industriel. » (RM3 Indugiga)*

L'incarnation du risque par l'ensemble des collaborateurs d'une organisation est d'ailleurs un principe clé mis en avant par le cadre de référence du COSO, dont s'inspirent les démarches ERM de nos études de cas : « Le management des risques est l'affaire de tous mais, in fine, le directeur général en est le propriétaire et en assume la responsabilité. Les autres managers soutiennent la culture en matière de management des risques, ils œuvrent pour sa mise en conformité avec l'appétence pour le risque et gèrent les risques au sein de leur périmètre de responsabilité dans les limites de la tolérance au risque. » (Extrait du COSO II). Ce principe de responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs est repris dans certains de nos cas. Par exemple, chez Indugiga, des « risk managers » par délégation sont nommés dans toutes les entités. En particulier, au sein de Banko, le risk manager a insisté et communiqué auprès du métier sur ce rôle. Il estime en effet qu'il est difficile de garantir l'exercice de la responsabilité de chacun au quotidien, car les collaborateurs

sont également guidés par d'autres objectifs qu'ils peuvent être tentés de privilégier, comme l'explique le risk manager :

*« Donc c'est d'abord la responsabilité du métier de les analyser, de les comprendre et d'en tirer les conséquences. Simplement, le métier il a des objectifs qui sont des objectifs de rentabilité, et il peut, à un moment donné, être tenté de privilégier ses objectifs de rentabilité à des objectifs de sécurité ou de maîtrise des risques. » (RM Banko)*

Nous avons en effet noté que les directeurs généraux et opérationnels construisent leur propre interprétation de leur rôle vis-à-vis du risque : nous l'avons d'ailleurs évoqué dans les pratiques d'expérimentation du risque, au travers de la pratique de réflexivité. Par exemple, le directeur opérationnel de Industry s'est défini ses propres rôles vis-à-vis du risque : il a choisi d'être présent à certaines réunions d'analyse de risque, et a initié lui-même une démarche de cartographie sur son entité. Ces rôles ne sont pas formalisés :

*« C'est un choix personnel ça [...]. Sur l'analyse des risques, moi je suis présent sur un certain nombre d'organes, notamment on a un comité performance, c'est moi qui le pilote. Donc très naturellement, et c'est moi qui ai pris en main cette analyse des risques, et puis elle [supérieure hiérarchique], ça la passionnait pas, je pense. Moi ça m'intéressait justement, et ça s'est fait naturellement, mais ça s'est pas contractualisé, c'était pas dans les systèmes de délégation. » (DO Industry)*

(ii) *Régulation par les ressources.* De manière générale, les plans d'actions, déclinés à la suite des cartographies des risques, peuvent nécessiter des ressources humaines ou financières particulières, ou orienter les priorités de travail :

*« Le niveau général va fixer un peu les grandes lignes, va définir les priorités, et à l'intérieur de ces priorités-là, nous on ira regarder un peu plus précisément comment on peut travailler avec les activités, à définir des plans plus spécifiques de maîtrise des risques » (RM Pharmatrix)*

Par exemple, chez Servicéo, de nombreux efforts sont déployés pour inciter les collaborateurs à intégrer les méthodes et outils de gestion des risques à leurs activités. Chez Servicéo, l'étroite articulation entre la cartographie des risques, le plan stratégique et les exercices budgétaires conduit à structurer les décisions et la répartition des ressources budgétaires au regard des risques majeurs :

*« L'année dernière, lorsque le nouveau président a tenu un séminaire stratégique pour approfondir le nouveau plan en 2020, l'un des éléments, l'un des documents qu'il avait fait inclure dans le package de chaque membre du COMEX, c'était la note de synthèse, sur la nouvelle carto des risques pour 2014. [...] Et c'était aussi une façon de montrer qu'il fallait se fonder entre autres sur cette analyse de risques. » (DG Servicéo)*

(iii) *Régulation par les règles et les normes.* Dans le secteur bancaire, l'existence d'une réglementation prégnante en matière de risque explique que l'utilisation des méthodes et outils de gestion des risques soit fortement ancrée dans les décisions, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. Chez BigBank, la « politique de maîtrise des risques » (PMR) définit un cadre à respecter en matière de décision : elle établit des familles de risque sur lesquelles des analyses



sont à mener, et à partir desquelles des limites et des seuils de prise de risque sont établis. Ces seuils et limites sont à respecter dans les prises de décision :

*« C'est ce document-cadre qui fixe plusieurs choses : qui fixe à la fois les grands principes, qui fixe les grandes limites et les seuils. Donc déjà, en termes de prise de décision on fixe déjà un cadre qui dit : voilà, on vous dit là où ça s'arrête quoi. » (RM BigBank)*

Cette étroite corrélation entre le risque et les règles décisionnelles s'observe plus particulièrement dans le secteur bancaire. Si l'existence d'une régulation explique l'omniprésence du risque dans la régulation des activités, il tient aussi à l'organisation de développer ses propres modalités de gouvernance pour intégrer le risque dans ses pratiques décisionnelles. C'est le cas d'Indugiga, où la gouvernance des projets inclut, depuis quelques années, une dimension risque importante :

*« Donc tous les projets supérieurs à 5 millions d'euros passent en comité des engagements, et doivent faire l'objet d'une analyse de risques / opportunités. Chaque projet, ce qui était pas le cas avant. Donc ça, ça nous a aidés aussi en termes de symboles, pour nous légitimer par rapport à ces projets-là. » (RM2, Indugiga)*

Chez Industrilus, cette intégration est moins systématique : s'il existe pourtant un processus et une politique de maîtrise des risques, leur articulation avec la prise de décision est moins réglementée. Néanmoins, le risk manager essaye de greffer davantage la gestion des risques aux processus décisionnels :

*« Pour les décisions, c'est en cours... C'est très timide, mais on essaye effectivement de pousser dans ce sens pour qu'on soit associés aux processus de décisions stratégiques et opérationnelles [...] pour pouvoir effectivement aider les gens à être beaucoup plus matures dans leur prise de décision. Pour qu'ils se posent systématiquement encore une fois la question incontournable des risques [...] Encore une fois, je reviens sur cette idée, mais c'est pas une idée, il faut que ce soit une réalité très concrète, au sens « greffe ». Greffe, greffer, un greffon : il faut que je vienne greffer systématiquement dans chaque prise de décision le tandem menaces/opportunités (RM Industrilus)*

Dans le chapitre 7, nous reviendrons sur le risque en tant que structure de régulation, pour montrer que cette régulation peut être perçue comme très contraignante, mais parfois aussi comme quelque chose de rassurant, protecteur pour les managers.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de régulation, le risque devient un principe qui redistribue les ressources, en orientant la prise de décision, en répartissant les rôles vis-à-vis du risque, et en déclenchant des actions pour traiter le risque. Cela nécessite toutefois un effort d'intégration, qui ne se fait pas forcément naturellement, en particulier lorsqu'il n'existe pas de réglementation externe qui l'impose.

## CONCLUSION DU I.3.

Pour conclure, le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques de l'incorporation du risque. Les annexes 26 à 28 viennent étayer ces résultats, en fournissant des extraits de notre méta-base de données sur chacune des trois pratiques de l'incorporation du risque.

TABLEAU 34. Synthèse de l'incorporation du risque

INCORPORATION DU RISQUE					
Le risque est transposé en structures pour organiser les activités : il est traduit en objectifs, normes, règles, savoirs ou rôles.					
Pratiques	Nb	Mécanisme attentionnel	Définition	Illustration emblématique)	(verbatim
<b>Catégorisation</b>	40	Attention sélective	L'organisation définit des catégories pour « penser » le risque. Une catégorie renvoie ici à des concepts qui servent à opérer des classements, distinctions ou divisions (de choses, d'activités) selon des critères définis.	« C'est des bibliothèques de contrôles, dont certains sont obligatoires, ou en tous cas les entités doivent justifier si elles ne déploient pas un contrôle, et pareil si vous considérez quel dispositif de contrôle est pas adéquat, n'opère pas de manière satisfaisante, ben je dirais que vous avez là aussi toute une valeur ajoutée de la fonction risque qui est d'alerter, mais... Encore une fois, le contrôle, enfin l'élément essentiel, c'est le risque. C'est-à-dire que le contrôle, il doit être proportionné au risque. » (DG Banko)	
<b>Ritualisation</b>	46	Attention engagée	L'organisation met en place des « rites » organisationnels dédiés au risque (instauration d'une activité de manière régulière dans le fonctionnement de l'organisation).	« Et il y a deux trois ans, au début, le PMR, le plan de maîtrise des risques, c'était vu vraiment comme une espèce, une obligation de forme à remplir pour le siège, alors qu'aujourd'hui on a vraiment l'ambition de le rendre concret, en disant : c'est un vrai risque pour nous, c'est un risque pour le client » (DO Servicéo)	
<b>Régulation</b>	78	Attention distribuée	L'organisation s'appuie sur le risque comme média pour réguler son fonctionnement. Cette régulation peut porter sur plusieurs aspects (rôles, règles, savoirs).	« De dire : c'est toi qui es en charge, pas de supprimer le risque, mais de piloter le plan d'actions qui permet de le réduire ou d'y faire face, ça c'est très responsabilisant. L'obligation d'avoir un objectif quantifié, c'est parfois vécu comme lourd, mais ça oblige quand même à s'en occuper. » (DG Servicéo)	

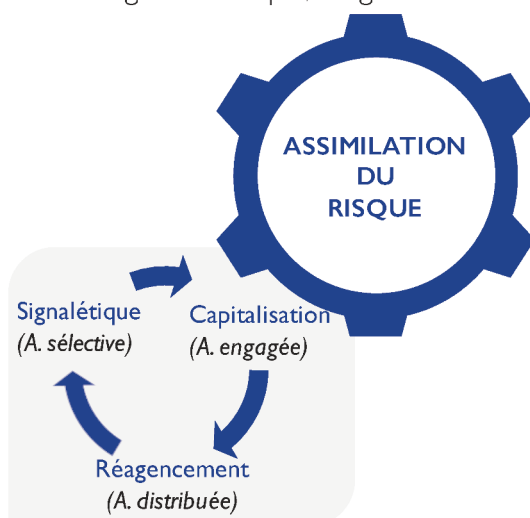
## I.4. L'assimilation du risque

*« Après le risque est une matière vivante, ça doit forcément vivre, c'est-à-dire que les directions opérationnelles, les directions stratégiques, tout le monde qui fait vivre ces risques au quotidien, doit pouvoir se l'approprier pour le faire évoluer. » (RM Ingénolux)*

L'assimilation du risque constitue le dernier stade du cycle de vie du risque. Elle correspond aux séquences dans lesquelles le risque est réapproprié par les acteurs dans leurs activités quotidiennes, qui en modifient ou détournent la signification. Cette forme de construction du risque concerne 7 séquences sur les 36 étudiées.

L'assimilation repose sur trois types de pratiques, chaque type de pratique reflétant l'un des mécanismes attentionnels décrits précédemment (attention sélective, attention engagée, attention distribuée) : au travers de dispositifs de « signalétiques », les acteurs sont guidés plus ou moins consciemment dans leur façon d'appréhender le risque au quotidien (I.4.a). Par ailleurs, en utilisant ces dispositifs, les acteurs les font évoluer et les enrichissent, modifiant ainsi la signification du risque (I.4.b). Enfin, les acteurs ré-agencent leurs ressources au gré de ces évolutions. Cela peut conduire à des améliorations continues, ou au contraire à des déviations (I.4.c).

Concrètement, les séquences d'assimilation du risque décrivent des situations du quotidien, dans lesquelles les managers traitent les risques liés à leurs activités en mobilisant des dispositifs de gestion des risques (ex : outils de pilotage des risques, procédures de sécurité, des modules de formation au risque). Les acteurs s'approprient ces dispositifs en adaptant leur usage aux spécificités de leur activité ou en les mettant à jour. Ainsi, dans certains cas, l'assimilation peut améliorer les dispositifs de gestion des risques. Néanmoins, dans d'autres cas, l'assimilation peut conduire à des dérives ou des déviations. Ces dernières peuvent avoir des conséquences négatives pour l'organisation, mais jouent aussi le rôle de « piqure de rappel » : consciente de sa capacité limitée à gérer le risque, l'organisation se maintient en alerte.



Dans cette partie, nous décrivons chaque pratique en expliquant le mécanisme attentionnel à l'œuvre, et en montrant comment le risque est ainsi assimilé par les acteurs de l'organisation. Nous concluons en présentant un exemple de séquence complète d'assimilation du risque.

#### I.4.a. Pratiques de signalétique (attention sélective)

*« Voilà si vous respectez ces procédures et que vous suivez consciencieusement ces outils, vous allez, et normalement il ne doit pas vous arriver de gros problèmes et donc vous êtes sur une route bien bordée, cadrée qui vous permet d'avancer. » (DO Banko)*

Cette partie décrit les pratiques de signalétique, c'est-à-dire les façons dont les acteurs sont guidés par les dispositifs de gestion, dans lesquels le risque est incarné. La présence de ces dispositifs, qui peuvent être des outils, des procédures ou des personnes chargées de sensibiliser au risque, oriente alors l'attention des managers. Cette orientation dépend toutefois de la capacité d'influence de ces dispositifs.

L'organisation peut mettre des outils (de type « check-list » ou tableaux de bord) à disposition des managers, pour les aider à identifier et évaluer les risques, dans le cadre de leurs projets ou décisions. Ces outils permettent de rappeler aux managers les risques principaux à ne pas oublier. Par exemple, le risk manager de Banko a mis au point des outils sous forme de questionnaires à remplir, pour s'assurer de s'être posé toutes les bonnes questions lors de l'évaluation des risques d'un projet. Elle précise que ces outils sont plutôt simples, et basés sur le « bon sens » :

*« C'est plutôt des aides.. parce que le risque opérationnel, c'est avant tout du bon sens... c'est avant tout du bon sens ! [...] Le radar, enfin franchement, un enfant de 2 ans sait répondre, si on lui parle de son sujet à lui ! Ben c'est la même chose, c'est de leur dire : c'est pas compliqué, simplement il faut pas oublier les choses. Donc prenez le temps de faire une vue 360° de votre problématique. Si vous faites ça, vous gagnez du temps. » (RM Banko)*

Chez Industريلus ce type d'outils est utilisé pour évaluer les risques des projets commerciaux de grande envergure :

*« On a mis en place des formulaires de présentation des offres, qui sont très formatées, et dans lesquels on va présenter chaque transparent, chaque feuille va parler de chacun des risques, en disant : ce risque-là, il y a pas de risque de production, ou là si, justement il y a un risque de production puisqu'il va falloir que l'on développe un produit nouveau et le montant de ce développement est estimé de tant, etc. » (DG Industريلus)*

Au quotidien, ces outils déployés par les risk managers sont perçus de façon variable d'un-e manager à l'autre :

*« Si vous leur imposez quelque chose de nouveau, un fichier Excel avec des croix à mettre : j'ai fait ça, c'est une nouvelle procédure en plus, ça n'apporte rien. » (RM Industريلus)*

D'autres les utilisent plus volontiers. Parmi les raisons évoquées par ces directeur·rice·s, nous relevons l'utilité perçue pour aider à structurer le raisonnement et éviter d'oublier des choses importantes :

*« Ça nous permet, ligne à ligne, de voir où en est le client, ce qu'il nous doit, les risques que l'on encoure et puis les actions menées, les résultats des actions menées et ce qu'il faudrait faire. » (DO Banko)*

Certains considèrent que ces outils enrichissent l'analyse, permettant d'assurer une vision à 360°, comme l'indique le directeur d'Ingénolux à propos des check-list qu'il mobilise pour structurer certaines décisions :

*« C'est assez proche de la check-list, c'est de dire : tiens au fait je suis sur une activité vitale pour l'entreprise, si j'ai un problème, est-ce que j'ai bien tout mon dispositif de continuité d'activité, comment je fais ? Voilà, je me pose quelques questions, donc j'oblige à avoir le raisonnement de bout en bout. » (DO Ingénolux)*

Les check-lists ou les brainstormings sont également mobilisés dans le cadre de la conduite de projet ou de la prise de décision stratégique « routinière » (e.g. des décisions d'investissement, de lancement de nouveaux produits, d'internationalisation, la définition des orientations du plan stratégique...), pour structurer la réflexion des acteurs impliqués dans la décision. Dans le cas de Industrilus, le risk manager évoque une série de questions à partir desquelles l'équipe de direction réalise un brainstorming en amont du déploiement de projets :

*« Il ressemble à une série de questions qui doivent amener les gens à se poser les bonnes questions d'abord, à réfléchir, et pour ça, faire un travail avec le risk manager, avec les gens qui ont mis au point cet outil, pour pouvoir effectivement avancer dans la réflexion du projet » (RM Industrilus)*

En particulier, nous verrons dans le chapitre 7 qu'un outil est présenté comme étant spécifique à la gestion des risques, il peut générer des a priori et des crispations.

Par ailleurs, certaines personnes disposent déjà de leurs propres méthodes et outils, qu'ils ou elles considèrent comme étant plus adaptées. C'est le cas du directeur interviewé chez EnvirOrg :

*« Oui les outils de la carto je les ai reçus, on les a vus. Mais si vous voulez, c'est très générique, c'est bien pour des risques plutôt RH ou SI par exemple. Chez nous on a déjà des choses très structurées pour analyser les risques. Historiquement, on a structuré tout ça. » (DG EnvirOrg)*

De même, du point de vue de l'un des directeurs opérationnels de Indugiga, son travail nécessite des méthodologies spécifiques pour appréhender les risques :

*« Et pour ça, pas besoin, bon c'est pas de la méthodologie de la gestion des risques, ça c'est de la méthodologie de la relation des parties prenantes externes. » (DO Indugiga)*

Ces dispositifs signalent ainsi les objets de l'environnement à sélectionner, soit en les listant (liste de risques) soit en donnant des méthodes à suivre. La limite de ces dispositifs est alors leur caractère parfois figé : s'ils n'évoluent pas, ils peuvent fournir aux managers une image caduque de leur environnement.

Au-delà des appropriations variables par les managers, une seconde difficulté liée à la signalétique (mentionnée dans 5 des 7 séquences étudiées), concerne l'arbitrage entre le fait de fournir aux managers un nombre important d'informations, ou de se concentrer sur un nombre limité, au risque de ne leur apporter qu'une vision tronquée de leur environnement :

*« Il devait y avoir 25 pages. 30 pages, de rapport avec des tableaux, des diagrammes dans tous les sens, sur l'exposition au risque de prix des commodités, sur la façon dont il est géré. Dans ces 25 pages, j'en regardais 3, qui étaient : mon exposition en termes de volume, sur le gaz, le pétrole, pour l'année N+1 et pour l'année N+2. Point ! Le reste, oublié. » (DG Indugiga)*

Enfin, on note que ces dispositifs sont plus ou moins diffusés dans l'organisation. Dans 3 séquences sur 7 (Ingénolux, Admitop et Industrilus), les risk managers interviewés ont peu d'interactions directes au quotidien avec les autres directeur·rice·s, ce qui limite leur capacité d'influence (cf. Chapitre 7).

Par ailleurs, les dispositifs de gestion des risques ne sont pas systématiquement diffusés. Par exemple, chez Indugiga, ces derniers font l'objet de campagnes intensives pour être assimilés par les chefs de projets :

*« La première cible de nos formations, ça a été les correspondants risque en région. On peut dire que c'est un peu sur eux qu'on s'est fait la main [...]. Aujourd'hui, la cible des formations sur les risques c'est d'une part les chefs de projet, alors il y en a beaucoup sur les systèmes d'information, puisque les systèmes évoluent, il faut développer des outils, et donc il y a eu des sessions pour les chefs de projet SI, mais il y a aussi des projets en dehors du SI, des projets techniques dans les autres métiers, tout ça c'est la première cible. La deuxième c'est les managers plus opérationnels, les managers en région. Voilà, c'est pour essayer de mettre en place un peu des réflexes sur l'évaluation de risques par les managers aussi dans leur vie quotidienne. » (RM3 Indugiga)*

A l'inverse, chez Admitop, les méthodologies et outils en matière de gestion des risques restent, à ce stade, peu diffusés. La cartographie constitue un document confidentiel (seuls les membres de la direction générale y ont accès).

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de signalétique, le risque s'inscrit dans le paysage quotidien des acteurs de l'organisation. Ces derniers sont guidés plus ou moins consciemment par les règles, méthodes et procédures découlant des risques. Au travers de la signalétique, le risque, en tant que structure, cadre la façon de sélectionner les objets d'attention : il prédétermine en partie les futurs risques identifiés. Nous avons souligné que cette signalétique n'aboutit pas toujours aux effets escomptés : elle dépend de la façon dont les acteurs s'approprient les dispositifs de gestion des risques.

#### I.4.b. Pratiques de capitalisation (attention engagée)

*« Et ça, c'est la phase de prise de conscience, comme quoi finalement on a bien compris chacun à son niveau, qu'il y a des risques et des opportunités, et qu'on est en même temps moteur. » (RM Industrilus)*

Cette partie décrit les pratiques de capitalisation, c'est-à-dire les façons dont les acteurs engagent leur attention pour faire évoluer les répertoires de règles ou savoirs relatifs au risque. Ces répertoires peuvent être tangibles : il s'agit par exemple de procédures, de référentiels de risques, d'outils, de modules de formation. Ces répertoires peuvent également être intangibles : ils concernent alors les savoirs emmagasinés par les acteurs de l'organisation, sans que ceux-ci ne soient formalisés.

Premièrement, la capitalisation contribue à **enrichir les connaissances accumulées sur les risques**. Cette connaissance peut être formalisée dans des documents, et parfois centralisée dans des bases de données. Par leurs missions de coordination, les risk managers sont également souvent amenés à repérer et partager des bonnes pratiques de gestion des risques, comme l'illustre le risk manager d'Industrilus :

*« Par exemple l'Espagne a un temps d'avance sur certaines bonnes pratiques dans le domaine industriel, où effectivement le but est de capitaliser là-dessus, de montrer à tout le monde, et se dire : bon on peut peut-être réfléchir à quelque chose de coordonné, pour que chacun avance au même rythme. » (RM Industrilus)*

La capitalisation peut ainsi être alimentée par de multiples sources : les systèmes de veille, le reporting, les retours d'expériences suite à des crises ou des exercices de simulation de crise, les initiatives remontées du terrain, etc. Par exemple, le directeur opérationnel d'EnvirOrg, après avoir adapté la documentation nationale qu'il jugeait trop complexe, en a fait une base documentaire à alimenter pour le réseau de correspondants crises : les correspondants disposent d'une série de documents sur lesquels s'appuyer. Néanmoins, cette initiative locale n'a pour le moment pas été partagée au niveau national :

*« Avec les documents qui avaient été donnés, on savait exactement où aller et comment y aller. Après il fallait simplifier les documents, pour une utilisation plus simple pour les agents de terrain. [...] Donc là, il y a des points de synthèse qui sont faciles à trouver. Je pense que c'est mieux adapté, une utilisation sur le terrain et surtout une utilisation d'urgence au niveau des crises. Parce que dans la crise il ne faut pas qu'on s'amuse à feuilleter, il faut dérouler, avoir la liste et savoir ce qu'on fait. Donc ces documents ils sont dispos maintenant en partage dans les deux réseaux, mais ils savent très bien que pour l'instant ce n'est pas officiel. » (DO EnvirOrg)*

En outre, la capitalisation peut reposer sur les savoirs externes que les acteurs importent de l'extérieur. Par exemple, le risk manager de Pharmatrix échange régulièrement avec d'autres risk managers pour partager des retours d'expérience sur les méthodes de gestion des risques. Le risk manager de Mobilit rencontre également certains homonymes pour partager des éléments de démarche d'ERM.

On note que cette capitalisation autour du risque n'a pas toujours lieu. C'est d'ailleurs l'une des pratiques les moins nombreuses de notre base de données, bien que cela puisse être dû au fait que les interviewés n'aient pas pensé à les mentionner. Par contre, certains soulignent explicitement le manque de capitalisation en matière de risque, comme chez Admitop, où écrire les risques ne semble pas ancré dans les habitudes :

*« Pour le coup, là, le sujet non-ouvert, des trucs qu'on ne peut pas questionner, c'est ce qui était écrit dans le plan stratégique d'Admitop. [...] L'offre de service est in-questionnable. Ben très bien alors ! Donc il y a pas de risque... » (DG Admitop)*

Deuxièmement, la capitalisation consiste également à **traduire et adapter les dispositifs de gestion des risques (règles, méthodes, procédures)**, pour correspondre aux spécificités de chaque activité ou entité. Par exemple, les éléments des cartographies des risques groupe ont été utilisés au niveau régional par les directeurs régionaux de Indugiga, en les adaptant à leurs spécificités locales :

*« L'année dernière on a fait notre projet d'entreprise, alors clairement ce genre d'élément a été pris en compte [...]. Donc après, c'est adapté au cas précis, donc au niveau des dirigeants régionaux, [...] donc évidemment il y a des partages très approfondis qui se font là-dessus, et chaque dirigeant régional le répercute dans sa région et le traduit en fonction du contexte de sa région. » (DO Indugiga)*

De cette traduction des risques ou de cette adaptation des méthodes de risque, nous notons l'existence d'un dilemme « global-local » : d'un côté, s'il faut capter les spécificités locales des risques pour comprendre de manière agrégée, quels sont les risques d'une organisation, le fait d'adopter une multitude de points de vue empêche la construction d'une représentation unifiée et cohérente.

Il arrive que les directeurs et les risk managers fassent évoluer les règles et les procédures de gestion des risques, soit par obligation réglementaire, soit en réponse aux retours qu'ils reçoivent de leur pertinence ou de leur utilité. Par exemple, chez Spidity, le reporting des risques est passé d'un rythme mensuel à annuel, car celui-ci était finalement trop lourd à mener :

*« Avec notre précédent président, dans une démarche un petit peu plus lourde que celle-ci, on avait un reporting mensuel, au niveau du comité de direction. Et deux fois dans l'année, je crois que vous êtes au conseil d'administration, mensuel. Mensuel, c'est très complexe, parce qu'on sait bien que les risques évoluent, que les plans d'actions il faut aussi du temps pour les traiter, donc on est passés de mensuel à semestriel, à maintenant annuel. » (RM Spidity)*

Ces évolutions dépendent toutefois du temps et de la volonté qu'ont les directeurs et les risk managers à inscrire la gestion des risques dans une démarche d'amélioration continue. Cette volonté a été fortement affichée par l'une des risk managers d'Indugiga, qui dès son arrivée a entrepris une enquête pour comprendre comment était perçues ses équipes par les autres



collaborateurs. Les résultats, bien que mitigés, ont permis de définir des actions pour améliorer l'impact de la direction des risques auprès de ses « clients », c'est-à-dire les autres directions :

*« C'était pas une enquête très structurée. J'ai été voir les gens, je leur ai dit : voilà, je reprends la direction, qu'est-ce que vous en pensez ? Qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Voilà comment ça s'est passé. Donc ça, je l'ai partagé en séminaire avec mon équipe, et j'avais reçu chacun de mes collaborateurs pour voir un peu comment eux ils percevaient de l'intérieur...Et puis c'était assez convergent ! » (RM2 Indugiga)*

Enfin, on note que les **répertoires intangibles sont amenés à évoluer** dans le temps. En parlant de la « culture » de leur organisation, les interviewé·e·s indiquent ainsi que les habitudes et les normes informelles en matière du risque évoluent : parfois une évolution de ce qu'ils désignent comme la « culture » de leur organisation :

*« C'était aussi culturellement de faire en sorte que les gens soient beaucoup plus en préparation du futur, parce qu'il y a des évolutions très très fortes, qui peuvent menacer notre avenir, ce qui était pas le cas il y a 10 ans, et ce qui était pas du tout dans les gènes de l'entreprise. » (RM2 Indugiga)*

Nous avons toutefois trop peu d'informations sur ces éléments pour les développer davantage. Nous reviendrons sur la question de la culture du risque dans le chapitre 7, car elle semble constituer un facteur de contexte important dans la capacité d'une organisation à influencer l'attention au risque. Néanmoins, notre protocole de recherche ne nous permet pas d'appréhender cette dimension de manière suffisamment robuste.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de capitalisation, les acteurs enrichissent et font évoluer les répertoires de règles, procédures et savoirs en matière de risque. Ces répertoires peuvent être tangibles ou intangibles. Cette capacité à faire évoluer ainsi le risque dépend toutefois de la volonté des personnes à s'impliquer dans une telle tâche, de l'existence de dispositifs pour capitaliser, et de la facilité à évoquer le risque au quotidien, comme une bonne pratique plutôt que comme un sujet tabou.

#### I.4.c. Pratiques de réagencement (attention distribuée)

*« C'est vraiment quelque chose qui est totalement dans une cinétique forte [...] Et ça, ça m'interpelle beaucoup, parce qu'il faut pas se contenter de dire : on a bien identifié nos risques, sinon on se fait avoir. Et ça, ça entraîne le fait qu'il faut jamais s'arrêter. Je sais pas si vous saisissez ce que je veux dire... Mais pour moi il y a cette dynamique-là, il faut en permanence se remettre en question. Il faut beaucoup d'humilité devant les risques, il faut pas jouer au fier en disant : moi j'ai tout prévu. » (DG Pharmatrix)*

Enfin, cette partie décrit les pratiques de réagencement c'est-à-dire les façons dont les acteurs agencent leurs ressources (temps, efforts) en suivant les directions dictées par les structures du risque, ou au contraire en s'en écartant (consciemment ou non). Ces pratiques peuvent conduire à des améliorations continues, ou au contraire à des déviances.

Dans les 7 séquences d'assimilation étudiées, les règles et normes ne déterminent pas complètement les comportements qu'aura chaque acteur vis-à-vis du risque, celui-ci disposant d'une marge d'interprétation.

*« Et bien il ne réagit pas ! [rires] Non mais il faut que je le pousse ! Justement les plans d'actions qu'on avait définis pour les trois risques qui le concernent n'ont pas évolué pour l'instant, c'est resté tel quel. Je n'ai jamais réussi à avoir une réunion de concertation là-dessus. Et j'ai relancé là dernièrement, je n'ai pas eu de réponse ... » (RM EnvirOrg)*

La notion d' « acteur » prend ici un sens presque emprunté à l'univers du théâtre : en assimilant les règles, normes, savoirs et croyances, chaque individu définit ainsi son propre rôle. On relève ainsi dans 5 séquences que les acteurs prennent des initiatives et définissent leur propre rôle vis-à-vis du risque :

*« Les visites terrain, c'est comment je protège, et du coup c'est comment je couvre mes risques, tout simplement ! C'est complètement intégré en fait du coup on l'appelle même plus risque... c'est intégré, en fait on doit l'incarner. » (DO EnvirOrg)*

Les dispositifs destinés à orienter les comportements au quotidien, tels que les procédures semblent ainsi constituer des scripts que les managers suivent plus ou moins à la lettre. Involontairement, certains managers peuvent se détourner des enjeux liés aux risques, malgré l'existence de dispositifs pour les contraindre, car ils sont orientés par d'autres aspects de leur activité, plus saillants, urgents ou prenants. Par exemple, chez Banko, le risk manager indique renforcer les campagnes de sensibilisation sur les risques opérationnels (tels que la sécurité ou la fraude) car il constate que ce sont des risques que les directeurs opérationnels ont tendance à négliger au profit des objectifs de rentabilité :

*« Simplement, le métier il a des objectifs qui sont des objectifs de rentabilité, et il peut à un moment donné être tenté de privilégier ses objectifs de rentabilité à des objectifs de sécurité ou de maîtrise des risques. » (RM Banko)*

On constate par ailleurs que les managers s'approprient le risque en interprétant leur propre rôle vis-à-vis des risques : certains estiment alors que la gestion d'un risque peut être inhérente à leur

rôle de manager ou à leur fonction dans l'organisation. Dans ce cas, les managers peuvent définir leurs modalités de travail en incluant des réflexes pour gérer les risques. Par exemple, le directeur opérationnel d'Indugiga traduit son rôle d'identifier les risques commerciaux, dans la façon dont il s' « immisce » dans les festivités locales pour être en prise avec ses clients. On note que ce travail ne se fait pas uniquement dans un objectif de gérer les risques, mais est plutôt fait dans une optique plus globale de remplir ses objectifs et de jouer son rôle dans l'organisation :

*« Il faut qu'on soit capable d'inscrire notre action dans une perspective plus large. Il est clair que si on va voir le maire de [Ville A], si on essaye absolument d'avoir un rendez-vous aujourd'hui avec le maire de [Ville A], il est clair qu'on n'aura pas de rendez-vous parce qu'il y a les fêtes de [Ville A], donc c'est un truc tout bête, mais on s'inscrit dans un contexte général, il faut être opportun. » (DO Indugiga)*

Le risque devient alors une habitude. Il peut s'agir de réflexes pris par les managers. Par exemple, le directeur opérationnel de Ingénolux, sensible aux risques psychosociaux, demande systématiquement à ses collaborateurs s'ils vont bien :

*« J'ai travaillé dans une entreprise où un lundi matin il y a eu un assassinat et un suicide. Donc c'est pas la première cause, mais ça a contribué à ma réflexion, de : je vois trop de gens malheureux et malades sur leur lieu de travail, moralement, psychologiquement, fragile, et qui vont surtout sombrer parce qu'on les aide pas. Moi mon premier objectif pour les collaborateurs, c'est leur santé au travail. Je leur dis : venez travailler heureux. C'est aussi leur montrer qu'ils existent et qu'ils sont importants pour moi, voilà. Et c'est prendre, j'ai deux règles managériales : ne pas faire aux autres ce que je ne voudrais pas qu'on me fasse, et la seconde, c'est prendre le temps d'en perdre. C'est fondamental, de prendre le temps d'en perdre. » (DO Ingénolux)*

Le quotidien de la directrice opérationnelle de Banko est rythmé par des réflexes orientés plus ou moins vers la gestion des risques opérationnels :

*« La première gestion du risque du matin, c'est d'ouvrir l'agence et de vérifier qu'il y a pas d'infraction. C'est la première chose qu'on fait » « (DO Banko)*

Ces habitudes peuvent toutefois conduire à normaliser ou banaliser l'existence du risque. Pour maintenir l'attention dans le temps, des efforts supplémentaires de la part des risk managers semblent nécessaires. Par exemple, le risk manager d'Industrilus indique que le lancement des plans d'actions de maîtrise des risques a tendance à susciter un intérêt fort au départ, mais que l'engouement s'estompe dans le temps :

*« Après ce qui est difficile c'est de pérenniser une action corrective, c'est-à-dire que je peux avoir au moment où je passe une action qui est faite, et puis après pouf ça retombe, et c'est là où les outils que j'ai cités tout à l'heure permettent de pérenniser, c'est quoi le standard de travail, comment on l'affiche... » (RM Industrilus)*

On note un cas intéressant, chez Indugiga, où le directeur opérationnel indique faire preuve volontairement de comportements déviants, pour titiller la mentalité d'ingénieur dont il voit une limite (l'excès de confiance dans les procédures) :

*« Sauf que si la règle dit qu'il faut griller tous les feux rouges, à un moment ça va mal finir. "Mais c'est la règle, et la règle dit que !" Mais il y a un moment, on s'en fout. [...] Mais, et puis après je pense qu'il faut être malin et curieux. Parfois, l'ingénieur qui applique la procédure, lui il se contraint à ne pas l'être. Moi, mon objectif, c'est dès le départ de contourner la procédure. Pour faire plus simple, et plus rapide. Parfois, on se fait rattraper par la patrouille, mais c'est le risque. C'est comme les juristes, il y a le juriste qui applique et l'avocat qui contourne ! C'est aussi ça de titiller, d'essayer de faire progresser, d'emmener sur d'autres voies que la voie ancestrale de l'entreprise. » (DO Indugiga)*

On note toutefois que cette dernière forme de construction du risque reste principalement de l'ordre du fonctionnement quotidien, que nous n'avons pas réellement observé dans cette thèse ; Nous soulignons ainsi quelques aspects par lesquels le risque peut être ré-agencé au quotidien, mais notons qu'il existe des recherches plus fournie et dédiées à cette forme de construction du risque, comme nous le soulignerons dans la partie discussion de ce document.

\*\*\*

En conclusion, au travers des pratiques de réagencement, le risque en tant que structure est approprié par les acteurs, qui adaptent plus ou moins consciemment leurs comportements. Ces adaptations peuvent conduire à emmagasiner des réflexes en matière de risque, des convictions sur la façon d'appréhender les risques, des déviances ou des oublis à terme.

## CONCLUSION DU I.4.

Pour conclure, le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques de l'assimilation du risque. Les annexes 29 à 31 viennent étayer ces résultats, en fournissant des extraits de notre méta-base de données sur chacune des trois pratiques de l'assimilation du risque.

TABLEAU 35. Synthèse de l'assimilation du risque

ASSIMILATION DU RISQUE					
Le risque, en tant que structure, est réapproprié par les acteurs dans leurs activités quotidiennes, qui en modifient ou détournent la signification.					
Pratiques	Nb	Mécanisme attentionnel	Définition	Illustration emblématique)	(verbatim
Signalétique	28	Attention sélective	Les acteurs se laissent guider par les dispositifs de gestion, dans lesquels le risque est incarné. La présence de ces dispositifs, qui peuvent être des outils, des procédures ou des personnes chargées de sensibiliser au risque, oriente alors l'attention des managers.	« Les outils [de gestion des risques] sont absolument nécessaires parce qu'elles tracent une route, qui est une route dite entre guillemets d'excellence, enfin, une route optimisée pour permettre à chacun au sein de la banque de rester dans les clous. Voilà si vous respectez ces procédures et que vous suivez consciencieusement ces outils, vous allez, et normalement il ne doit pas vous arriver de gros problèmes et donc vous êtes sur une route bien bordée, cadrée qui vous permet d'avancer. » (DO Banko)	
Capitalisation	42	Attention engagée	Les acteurs engagent leur attention pour faire évoluer les répertoires de règles ou savoirs relatifs au risque. Ces répertoires peuvent être tangibles ou intangibles.	« Par exemple l'Espagne a un temps d'avance sur certaines bonnes pratiques dans le domaine industriel, où effectivement le but est de capitaliser là-dessus, de montrer à tout le monde, et se dire : bon on peut peut-être réfléchir à quelque chose de coordonné, pour que chacun avance au même rythme. » (RM Industrilus)	
Réagencement	30	Attention distribuée	Les acteurs agencent leurs ressources (temps, efforts) en suivant les directions dictées par les structures du risque, ou au contraire en s'en écartant (consciemment ou non). Ces pratiques peuvent conduire à des améliorations continues, ou au contraire à des déviances.	« La procédure de gestion des risques, ben voilà, ça se résume en une page recto-verso, avec un logigramme, description de la procédure, les responsables et les documents de référence [...]. J'ai gardé bien évidemment tous les documents [...], je les ai adaptés à notre fonctionnement, j'ai modifié certaines choses... » (RM EnvirOrg)	

TABLEAU 36. Synthèse des quatre formes de construction du risque et des pratiques associées

Forme de construction du risque	CAPTURE DU RISQUE	REVELATION DU RISQUE	INCORPORATION DU RISQUE	ASSIMILATION DU RISQUE
<b>Caractéristiques des séquences concernées</b>	Un objet d'attention devient un risque		Le risque devient une structure attentionnelle	
	Attention émergente	Attention délibérée	Attention délibérée	Attention émergente
	Succession de mécanismes attentionnels (attention sélective → attention engagée → attention distribuée)			
<b>Mécanisme d'attention sélective :</b> Sous-tendu par des pratiques de...	<b>Empirisme :</b> Les acteurs, en interagissant avec leur environnement (interne et externe), sélectionnent des objets d'attention, qui ne sont pas nécessairement encore à ce stade perçus comme des risques.	<b>Consolidation :</b> L'organisation recense, sélectionne, formate et consolide les risques, au travers de canaux de remontée d'informations. Le risque est ainsi « acheminé » par des canaux spécifiques.	<b>Catégorisation :</b> L'organisation définit des catégories pour « penser » le risque. Une catégorie renvoie ici à des concepts qui servent à opérer des classements, distinctions ou divisions (de choses, d'activités) selon des critères définis.	<b>Signalétique :</b> Les acteurs se laissent guider par les dispositifs de gestion, dans lesquels le risque est incarné. La présence de ces dispositifs, qui peuvent être des outils, des procédures ou des personnes chargées de sensibiliser au risque, oriente alors l'attention des managers.
<b>Mécanisme d'attention engagée :</b> Sous-tendu par des pratiques de...	<b>Percée collective :</b> Les acteurs de l'organisation engagent un effort attentionnel soutenu (au travers d'échanges, discussions, débats), pour interpréter collectivement un objet d'attention et le reconnaître en tant que risque	<b>Objectivation :</b> L'organisation exprime le risque au travers de schémas d'interprétation formalisés, que nous nommons ici des méthodes.	<b>Ritualisation :</b> L'organisation met en place des « rites » organisationnels dédiés au risque (instauration d'une activité de manière régulière dans le fonctionnement de l'organisation).	<b>Capitalisation :</b> Les acteurs engagent leur attention pour faire évoluer les répertoires de règles ou savoirs relatifs au risque. Ces répertoires peuvent être tangibles ou intangibles.
<b>Mécanisme d'attention distribuée :</b> Sous-tendu par des pratiques de...	<b>Diffusion :</b> la signification qu'on lui confère conduit l'organisation à redistribuer ses ressources pour le traiter.	<b>Labellisation :</b> L'organisation nomme officiellement un risque et l'inscrit dans ses répertoires formels.	<b>Régulation :</b> L'organisation s'appuie sur le risque comme média pour réguler son fonctionnement. Cette régulation peut porter sur plusieurs aspects (rôles, règles, savoirs).	<b>Réagencement :</b> Les acteurs agencent leurs ressources (temps, efforts) en suivant les directions dictées par les structures du risque, ou au contraire en s'en écartant (consciemment ou non). Ces pratiques peuvent conduire à des améliorations continues, ou au contraire à des déviances.
<b>Output</b> Risque en tant que...	Objet d'attention sélectionné Discours et compréhension collective d'un phénomène	Représentation abstraite et formatée d'un phénomène Reflet de choix subjectif	Catégories et rites servant de principes de gestion (règles, savoirs, procédures)	Dispositifs orientant les comportements quotidiens Savoirs et croyances tacites
<b>Séquences concernées</b>	S2-Admitop ; S2-BigBank S2-Indugiga ; S3-Industory S3-Ingénolux ; S2-Servicéo S3-MobiliT	S1-Industrilus ; S2-Banko S1-BigBank ; S2-Spidity S1-Indugiga ; S1-Industory S1-EnvirOrg ; S1-Ingénolux S2-MobiliT ; S1-Servicéo S1-Pharmatrix ; S2-Pharmatrix	S1-Admitop ; S2-Industrilus S1-Banko ; S3-BigBank ; S1-Spidity ; S3-Spidity ; S2-Industory ; S2-EnvirOrg S1-MobiliT ; S3-Servicéo	S3-Admitop ; S3-Banko S3-Indugiga ; S3-EnvirOrg S3-Pharmatrix ; S3-Industrilus S2-Ingénolux

## II. Le « cycle attentionnel » du risque dans l'organisation

Cette brève seconde partie constitue plutôt une conclusion étayée de ce chapitre : elle vise à mettre en évidence les points de passage d'une forme de construction du risque à l'autre. En introduction de ce chapitre, nous avons suggéré que les quatre formes de construction du risque se succèdent et forment un « cycle de vie » : le risque naît et évolue en passant par ces différents stades. Or dans cette première partie, nous avons présenté séparément les quatre formes de construction du risque. Dans la partie suivante, nous justifions les interactions suggérées entre les différentes séquences observées dans chaque cas. Ces interactions nous amènent à suggérer que chaque forme de construction du risque constitue un « stade » de la trajectoire d'un risque une organisation. Nous illustrons quelques exemples de passage d'une forme de construction à l'autre, en examinant les liens entre les différentes séquences de chacun de nos cas. On observe en effet que les séquences étudiées ne sont pas hermétiques ni indépendantes : elles découlent parfois l'une de l'autre ou s'influencent mutuellement. Ces points de passage entre les séquences nous invitent à proposer, dans notre modèle, que les quatre formes de construction du risque constituent les stades d'un cycle.

Nous commençons par indiquer les points de passage entre la capture et la révélation du risque (II.1), puis de la révélation à l'incorporation (II.2), de l'incorporation à l'assimilation (II.3), et enfin de l'assimilation à la capture (II.4).

Nous soulignons ici que cette partie ne révèle aucune « surprise » par rapport à nos données (dire l'inverse serait un raisonnement circulaire, puisque le découpage de nos séquences a été fait artificiellement, par nature de pratiques et non par temporalité). Cette partie vise uniquement à restituer la temporalité dans nos données, et illustrer l'idée que les quatre formes identifiées s'enchaînent.

## II.1. Du risque capturé au risque révélé

Par exemple, le tableau suivant illustre la façon dont le risque, une fois capturé, est passé au stade de révélation : chez BigBank, les sujets de veille suivis par le directeur général interviewé sont ensuite transmis aux risk managers. Les risk managers indiquent en effet s'appuyer sur les veilles réalisées dans les différentes directions de BigBank, afin d'alimenter le processus de cartographie des risques. Chez Indugiga, le passage entre capture et révélation se fait notamment par le biais des instances stratégiques, dans lesquels les différents directeurs échangent notamment sur des sujets qui ont émergé récemment. Le directeur des risques faisant partie de ces instances exécutives, il peut capter ces éléments et les intégrer aux analyses formalisées sur les risques. Dans le cas d'Industry, on note le point de passage suivant : le risque identifié par le directeur opérationnel (séquence S3), a été ultérieurement ajouté à la cartographie des risques régionale (séquence S1).

TABLEAU 37. Modalités de passage entre la capture et la révélation du risque (exemples)

Cas	Séquences concernées	Modalités de passage d'une forme à l'autre	Illustration (verbatim)
BigBank	S2 → S1	Les sujets de veille suivis par le DG sont communiqués au RM pour alimenter le travail de formalisation des risques.	« Là où je m'interface le plus avec les gens des risques, [...] c'est toutes les questions d'évolution de la réglementation bancaire, ou de relations avec la banque centrale européenne etc. » (DG BigBank)
Indugiga	S2 → S1	Le DG formalise les signaux faibles qu'il identifie au moment des examens mensuels stratégiques et remonte des alertes qui peuvent donner lieu à des analyses plus formalisées à la stratégie.	« Formellement ben normalement c'est au moment, dans cet examen mensuel à la stratégie, où s'il y a un fait dont je dis : 'attendez, ça c'est pas seulement pour votre info, ça je pense qu'il y a des conséquences très concrètes, parlons-en. [...]'. » (DG Indugiga)
Industry	S3 → S1	Les risques capturés par le directeur opérationnel dans le cadre de son activité quotidienne sont intégrés à la cartographie des risques.	« On a retrouvé les risques qui existaient avant, mais il y a eu beaucoup plus de risques nouveaux qu'on a mis en évidence, un peu ceux que je vous ai cités, des télécoms, les risques en termes de prévention, les nouveaux embauchés, etc. » (DO Industry)



## II.2. Du risque révélé au risque incorporé

On trouve également des traces du passage du risque « révélé » au risque « incorporé », par exemple chez BigBank : les risques identifiés dans la cartographie sont traduits en indicateurs, qui font alors l'objet d'un pilotage. Ce pilotage n'est pas toujours obligatoire, mais les risk managers travaillent pour incorporer le suivi des risques (notamment opérationnels) aux différents échelons managériaux. Dans le cas d'Indugiga, nous constatons une autre modalité de passage du risque révélé au risque incorporé : la cartographie des risques, dont nous avons décrit l'élaboration dans la séquence S1, est mentionnée à plusieurs reprises dans la description de la séquence S2 comme servant d'« input » aux réflexions stratégiques, à la fois au siège et en région. Enfin, chez EnvirOrg, on constate l'impact de la réalisation de la cartographie décrite en séquence S1, lorsque dans la séquence S2, le directeur opérationnel indique que cela a modifié la façon de nommer des pratiques qu'il déclinaient déjà : certains sujets étaient déjà pilotés, mais ne s'appelaient pas « risques ».

TABLEAU 38. Modalités de passage entre la révélation et l'incorporation du risque (exemples)

Cas	Séquences concernées	Modalités de passage d'une forme à l'autre	Illustration (verbatim)
BigBank	S1 → S3	Les risques révélés dans la cartographie des risques sont traduits en indicateurs et incorporés au pilotage en région (ils font l'objet d'un suivi opérationnel).	« Donc sur le terrain, c'est pareil. Même si c'est un petit peu moins avancé, mais on a instauré donc ces fameux comités des risques, où on leur demande sur la base de la cartographie de dire : j'ai un certain nombre d'indicateurs de suivi des risques, qu'on essaye de décliner jusqu'au niveau dit départemental, et donc c'est nous qui leur fournissons les indicateurs, donc on s'est mis d'accord sur des indicateurs communs à tout le monde, et c'est à eux de surveiller la mise en œuvre opérationnelle [...] » (RM BigBank)
Indugiga	S1 → S2	La cartographie des risques est utilisée comme base de travail pour les processus décisionnels en région (ici l'élaboration d'un projet d'entreprise)	« L'année dernière on a fait notre projet d'entreprise, alors clairement ce genre d'élément a été pris en compte. Et oui chaque année, en fonction de l'actualité, il y a des éléments de risque qui se matérialisent, il y a des contestations juridiques qui se font, le modèle économique peut être remis en cause, donc on suit ça se très près, de réagir au fur et à mesure des situations qui évoluent. Donc après, c'est adapté au cas précis, donc au niveau des dirigeants régionaux » (DO Indugiga)
EnvirOrg	S1 → S2	Des sujets déjà pilotés auparavant entrent dans la catégorie de « risque » en région, alors qu'ils n'étaient pas nommés ainsi avant.	« C'est des choses qu'on suivait déjà avant, mais on n'appelait pas ça des risques, quoi. Le risque était plutôt réservé pour les situations de crise. Maintenant on met ça dans les risques, mais c'était déjà un peu le cas finalement. » (DO EnvirOrg)

### II.3. Du risque incorporé au risque assimilé

Par ailleurs, nous trouvons également des points de passage du risque « incorporé » au risque « assimilé » dans certaines séquences. Par exemple, chez Admitop, les outils déclinés par le siège et les procédures de sécurité (séquence S1) sont utilisés par le directeur opérationnel pour guider la gestion des crises sur le terrain, comme l'infraction dans une agence. Chez Banko, le risque de fraude a été assimilé par la directrice opérationnelle, qui a adapté une partie des règles et procédures suite à un cas de fraude parmi ses équipes (séquence S3) : elle a renforcé les contrôles tels que prescrits par le siège (séquence S1). Chez Industrilus, on constate également que certains dispositifs déclinés dans la séquence S2 sont assimilés et jouent un rôle dans la séquence S3 : ils structurent en partie les réunions hebdomadaires du directeur opérationnel, qui a inclus une revue régulière des risques à ses habitudes.

TABLEAU 39. Modalités de passage entre l'incorporation et l'assimilation du risque (exemples)

Cas	Séquences concernées	Modalités de passage d'une forme à l'autre	Illustration (verbatim)
Admitop	S1 → S3	Le DO utilise les outils déclinés par le siège pour gérer les crises, et estime qu'ils sont efficaces, car ils aident à sécuriser la continuité de l'activité.	« Quand on a eu à gérer des crises, on a des outils... Alors pas forcément les tableaux de bord, mais c'est des cellules de gestion de crise, avec des personnes identifiées... On sait qui y participe, enfin tout ça c'est bien... ça fonctionne bien... Alors c'est pas que la notion de tableaux de bord, il y a la notion de tableaux de bord, certes, mais il y a aussi l'outillage, les mentions, les cellules de crises... Mais quand on a, je sais pas l'entrée d'animaux en agence... Une inondation, on a eu ce type d'évènements, et on a pu continuer à tourner, reloger les personnes... Voyez. Donc c'est efficace quoi. » (DO Admitop)
Banko	S1 → S3	La DO a modifié ses façons de manager ses équipes, en renforçant le contrôle, depuis que le risque de fraude s'est manifesté.	« J'ai eu des fraudes chez moi, évidemment qu'après j'ai resserré le contrôle sur certaines choses. Normalement des opérations qui sont à la main des opérateurs, aujourd'hui je les refuse sans que j'aie donné mon accord. Mais parce que j'ai eu des soucis, j'ai décidé de changer ça, et de dire que maintenant, tel type de transaction ne se ferait plus sans mon accord. » (DO Banko). »
Industrilus	S2 → S3	Le DO a intégré le suivi de certains risques à ses réunions de planification hebdomadaires.	« C'est systématique, et comme je vous disais on a ces réunions de planification, qui sont toutes les semaines ou 15 jours ça dépend, où on fait un point [...] » (DO Industrilus)

## II.4. Du risque assimilé au risque capturé

Enfin, il semble que l'assimilation du risque influence, par la suite, la capture de nouveaux risques. Des points de passage entre l'assimilation et la capture sont en effet observés dans certaines séquences. Chez Ingénolux, les habitudes prises par le directeur opérationnel pour détecter les risques psychosociaux l'amènent à laisser sa porte ouverte au quotidien, et à être ainsi le point d'interface entre la ligne managériale et les problèmes remontés par les équipes. Chez Admitop, la façon habituelle d'appréhender les risques de sécurité a généré de la surprise lorsque le risque d'intrusion s'est matérialisé sous une autre forme que prévue : le directeur opérationnel ne s'imaginait pas qu'une intrusion pouvait arriver dans les sites back-offices, et n'avait pas forcément mis en place les mesures de prévention nécessaires sur ces sites. Enfin, chez Indugiga, le passage au risque capturé se fait par les dispositifs de gestion de risque, qui « contraignent » en partie le quotidien de l'un des directeurs : très occupé à répondre aux exigences de reporting et pilotage (déclinés dans la séquence S3), il estime avoir moins le temps pour ses activités plus « relationnelles », par lesquelles il identifie les risques commerciaux (e.g. mécontentement d'un client, évolution des besoins), tels que décrits dans la séquence S2.

TABLEAU 40. Modalités de passage entre l'assimilation et la capture du risque (exemples)

Cas	Séquences concernées	Modalités de passage d'une forme à l'autre	Illustration (verbatim)
Ingénolux	S2 → S3	Le DO considère que détecter les risques psychosociaux fait partie de son rôle de manager. Il laisse donc sa porte ouverte au quotidien pour être à l'écoute des problèmes des personnes.	« Moi les équipes dont j'ai pas la responsabilité managériale, j'y vais deux fois par an avec des croissants : salut les gars, vous glandez encore ! Mais ils me regardent : il y en a qu'un qui me parle comme ça. Mais c'est une relation humaine. Et il y en a qui me disent : moi j'ai un problème, ma femme cherche du boulot. Je vais lui faire passer son CV, on va voir ce qu'on peut faire ! C'est une relation de proximité, on a besoin des uns des autres. [...] Déjà ma porte de bureau est ouverte en permanence, c'est un peu le bistrot du commerce, mais c'est pas grave. » (DO Ingénolux)
Admitop	S3 → S2	Le DO n'imaginait pas que le risque d'intrusion pourrait se matérialiser sur des sites back-office, car ce risque a plutôt été identifié pour les sites en front-office.	« L'envahissement d'une agence, enfin c'est pas une agence c'est un site de back-office, ou l'intrusion dans un site back-office. C'est quelque chose qui s'est avéré, on l'imaginait pas parce que c'est sur un site back-office. Et il s'est produit... » (DO Admitop)
Indugiga	S3 → S2	Le travail de formalisation demandé en matière de pilotage des risques opérationnels empêche le DO de passer plus de temps sur les aspects relationnels dans son travail quotidien.	« C'est qu'on fait beaucoup de choses et donc il faut tout tracer, et donc ça prend quand même pas mal de temps, et j'aimerais bien en passer un peu moins.. Pour écrire, faire des comptes-rendus, c'est nécessaire, parce qu'on fait tellement de choses que sinon on s'y perd, mais bon.. si je pouvais avoir des outils plus simples pour m'aider à passer moins de temps à tout tracer tout ce que je fais, ça serait plus appréciable, je préfère la relation au travail nécessaire, mais moins agréable de finalement de formalisation des contacts que j'ai pu avoir dans une semaine. » (DO Indugiga)

## - SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 -

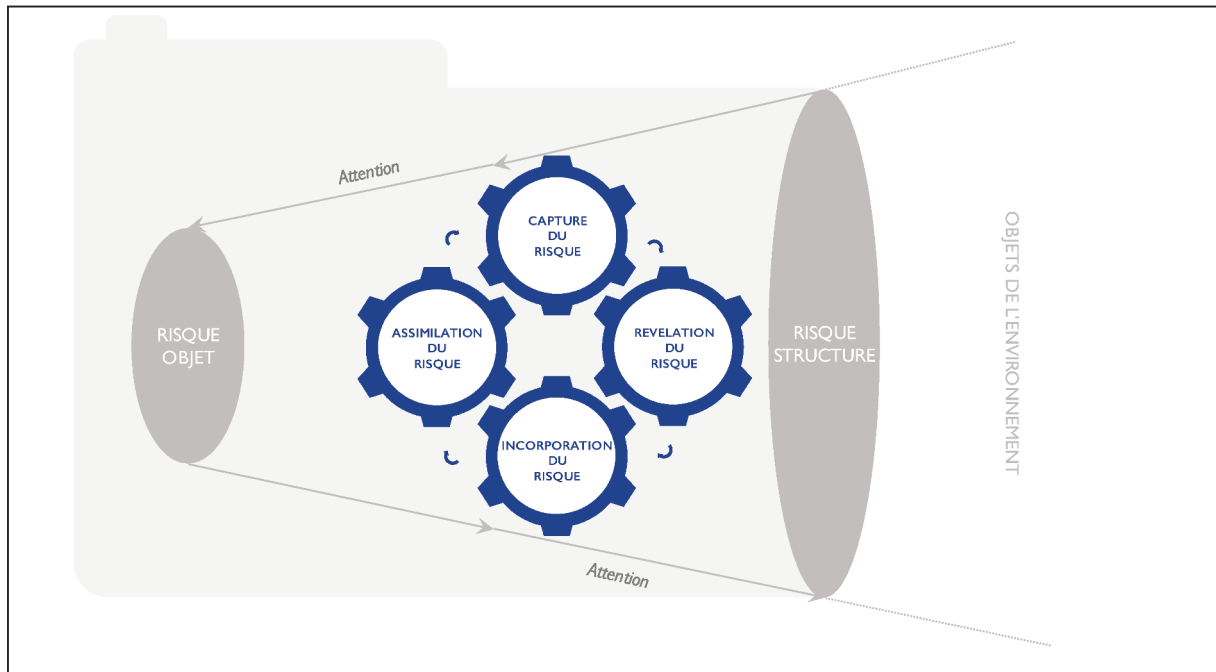
### Rappel de la question de recherche et de la démarche employée

Ce chapitre répond à notre seconde question de recherche : « comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque par l'organisation ? ». Pour cela, il explore les pratiques par lesquelles les acteurs appréhendent le risque dans les organisations, à diverses strates (ERM, prise de décision, management quotidien). De cette analyse, nous faisons émerger quatre formes de construction du risque, selon la facette du risque concernée (risque-objet ou risque-structure), et selon la façon dont l'attention est allouée.

### Résultats-clés obtenus

Le principal résultat issu de ce chapitre est **[R2] l'éclairage du processus attentionnel par lequel les organisations construisent leurs risques** :

FIGURE 26. Synthèse des résultats du chapitre 6 : le cycle attentionnel de construction du risque



- **[Résultat R2-a]** Le risque se construit dans les organisations en passant par quatre stades attentionnels, par lesquels il prend progressivement sa signification. D'abord, en tant qu'objet d'attention, il est (1) capturé puis (2) révélé aux yeux de l'organisation. Puis, il est (3) incorporé à la structure organisationnelle et (4) assimilé par les acteurs au quotidien.
- **[Résultat R2-b]** Au travers de ce « cycle de vie », le risque se construit en recevant et en redistribuant simultanément l'attention dans l'organisation : en particulier, la construction du risque semble relever d'une succession de mécanismes attentionnels (attention sélective, attention engagée, attention distribuée). Le risque reflète et façonne à la fois l'attention dans l'organisation.

### Ouverture : l'attention et le risque, une relation ambivalente ?

Nous concluons en soulignant la relation ambivalente entre le risque et l'attention : si l'attention façonne le risque tout au long de sa construction, elle ne se produit pas toujours. D'autre part, le risque génère lui-même de l'attention, mais peut parfois produire de l'inattention. Le chapitre 7 explorera davantage cette relation ambivalente, en questionnant dans quelle mesure l'organisation peut influencer délibérément l'attention au risque.

## Chapitre 7. Influencer l'attention au risque : l'effet de « syllogisme » du risque

*« Il faut que le risk manager ait une légitimité, gagne en légitimité, il suffit pas qu'on nous la donne, il faut la mériter [...] C'est pas parce qu'on a simplement le bon support que pour autant on obtient immédiatement le résultat. Il faut petit à petit poser les questions, accepter d'accompagner une réflexion, rassurer les dirigeants sur le fait que c'est pas parce qu'on va regarder les risques en face que pour autant ils vont arriver, au contraire. »*

*(RMI Indugiga)*

Ce chapitre répond à notre troisième question de recherche (QR3) : « dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer l'attention au risque ? ». En particulier, nous cherchons à expliquer la relation ambivalente entre risque et attention, mise en évidence dans le chapitre précédent : les pratiques de construction du risque génèrent et parfois empêchent l'attention.

Pour cela, nous examinons plus spécifiquement les tactiques mises en œuvre par les risk managers, pour influencer délibérément l'attention portée aux risques par les autres collaborateur·rice·s de leur organisation (I). Nous montrons que ces tactiques conduisent à des effets parfois inattendus sur l'attention. En particulier, nous pointons un effet de « syllogisme » du risque (II.1) : par un glissement d'interprétations, le risque conduit à des distorsions de l'attention des acteurs, créant un écart entre l'attention prescrite par les structures organisationnelles, et l'attention réellement produite. Invoquer le risque peut ainsi paralyser, rendre absconses voire ésotériques certaines activités, ou générer des effets de « silo » dans l'organisation. Cet effet de syllogisme reflète ainsi la capacité limitée d'une organisation à influencer l'attention portée au risque par ses acteurs. Nous concluons en interrogeant les caractéristiques du contexte qui peuvent favoriser ou atténuer la capacité d'influence des risk managers (II.2) : nous examinons le rôle de l'ambiguïté de l'environnement, de la « tolérance culturelle au risque » et enfin de l'autorité de la source d'influence. Ces résultats achèvent notre travail empirique, et sont suivis d'une discussion générale.

---

### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### I. Influencer l'attention au risque : des tactiques aux effets mitigés

- I.1. Influencer l'attention portée au risque en tant qu'objet
- I.2. Influencer l'attention portée au risque en tant que structure

#### II. Les effets incontrôlés du risque sur l'attention : le « syllogisme » du risque

- II.1. Le syllogisme du risque : un effet amplificateur ou neutralisateur d'attention
- II.2. Le rôle du contexte sur la capacité d'influence des risk managers

## I. Influencer l'attention au risque : des tactiques aux effets mitigés

*« La plupart des managers sont des Shadocks, ils n'ont que quatre cases [...] si à la fin de votre audit ou de votre présentation des risques, vous mettez plus de quatre risques en exergue, vous n'avez pas fait votre boulot. Parce que le manager ne les retiendra pas. Donc votre boulot, c'est en discutant avec les managers opérationnels, de sélectionner 3 sur lesquels on peut vraiment attirer l'attention. » (DG Indugiga)*

Cette partie décrit les tactiques mises en œuvre par les risk managers dans chaque cas pour influencer l'attention des autres collaborateur·rice·s de leur organisation. Nous avons choisi de nous focaliser sur les tactiques des risk managers, car influencer l'attention au risque constitue l'une de leurs fonctions officielles : leur intention est donc délibérée et représente une volonté de l'organisation.

Ces tactiques interviennent à différents stades de la construction du risque, tels que mis en évidence dans le chapitre précédent (capture, révélation, incorporation ou assimilation du risque). Parmi les 36 séquences de construction du risque étudiées (12 séquences par cas), nous avons relevé 298 tactiques d'influence mises en œuvre par les risk managers (1 à 28 par séquence<sup>49</sup>).

Dans les stades de capture et de révélation du risque, les risk managers tentent d'attirer l'attention sur un risque en particulier (un risque-objet). Dans les stades d'incorporation ou d'assimilation du risque, les risk managers tentent de susciter de l'attention sur le risque en tant que thématique, dispositif, outil ou méthode (un risque-structure).

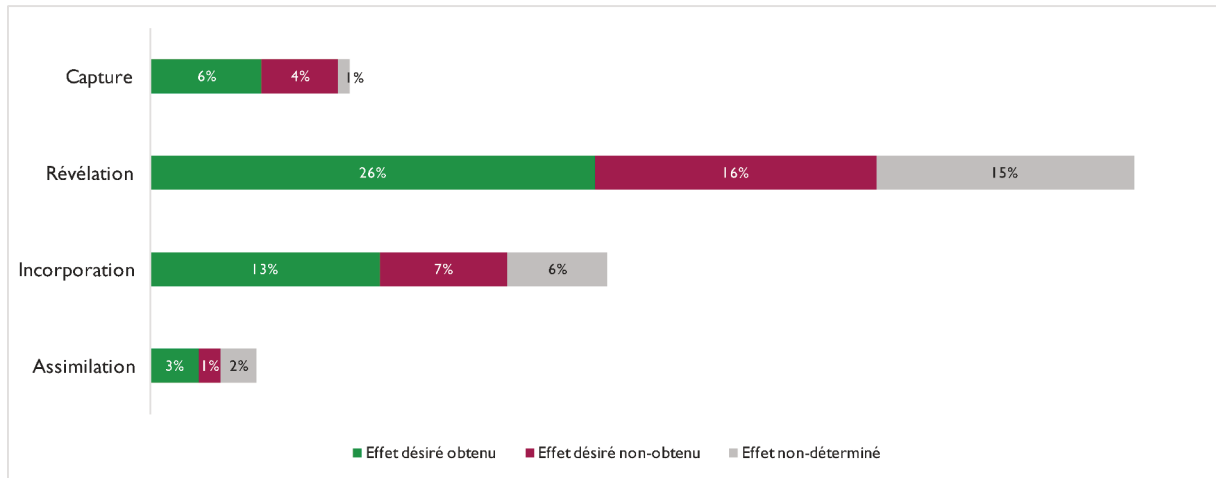
On remarque que certaines tactiques conduisent aux effets souhaités par le ou la risk manager, qui réussit à obtenir l'attention escomptée. D'autres tactiques ne permettent pas d'obtenir les effets désirés : dans ces cas, les risk managers n'obtiennent pas l'attention escomptée, doivent lutter contre des obstacles pour réussir à générer de l'attention, ou constatent des effets inattendus.

---

<sup>49</sup> Cette variation s'explique par le fait que certaines séquences sont centrées autour du travail du risk manager, alors que d'autres portent sur des activités du quotidien, dans lesquelles ils/elles interviennent peu (ou pas). On rappelle également que leurs actions d'influence peuvent être indirectes : par exemple lorsque les risk managers mettent en place un outil pour cadrer la réflexion sur les risques, et que l'on constate, dans une autre séquence, qu'un·e directeur·rice opérationnel·le utilise effectivement cet outil (cf. Partie Méthodologie).

La figure ci-dessous indique la répartition des 298 tactiques selon le stade de construction du risque où elles interviennent, et selon leur effet obtenu sur l'attention<sup>50</sup> :

FIGURE 27. Répartition des tactiques d'influence et des effets obtenus sur l'attention



Dans cette partie, nous présentons d'abord une synthèse des tactiques des risk managers visant à générer de l'attention sur un risque-objet (I.1), puis sur un risque-structure (I.2).

## I.1. Influencer l'attention portée au risque en tant qu'objet

Les risk managers tentent de générer de l'attention au risque, en tant qu'objet de l'environnement. En effet, dans les séquences étudiées, certains risques ne font pas naturellement l'objet d'une attention par les acteurs de l'organisation : les risk managers peuvent ainsi intervenir pour orienter l'attention vers ces objets. Ils ou elles utilisent alors des tactiques visant à favoriser la capture du risque (I.1.a) ou sa révélation (I.1.b).

### I.1.a. Tactiques visant à favoriser la capture du risque

Pour favoriser la capture d'un risque, les risk managers tentent d'attirer des acteurs vers ce risque. Ils ou elles mobilisent des tactiques visant à modifier la façon dont le risque est *perçu* : un risque reçoit alors de l'attention parce qu'il est considéré comme un *objet saillant* ou qui relève de la *responsabilité* des personnes.

<sup>50</sup> On souligne toutefois que la comparaison par cas ou par séquence du nombre de tactiques qui « réussissent » ou qui « échouent », ne nous semblerait pas pertinente ici, pour deux raisons. D'abord, les réussites ou échecs sont ceux indiqués par les personnes (et donc non exhaustifs). Par ailleurs, le fait qu'une séquence dénombre plus d'échecs qu'une autre peut simplement signifier que les personnes se sont exprimées davantage sur les difficultés rencontrées que sur les succès.

**On note que les risk managers parviennent à susciter l'attention sur un risque, lorsque leurs interlocuteur·rice·s sont convaincu·e·s que ce risque est saillant, ou relève de leur responsabilité.** Par saillant, nous entendons ici quelque chose perçu comme important, inhabituel, qui sort de l'ordinaire. Par exemple, le risk manager de Banko illustre une situation où des directeurs lui ont demandé de ne pas assouplir les actions de traitement d'un risque car celui-ci était perçu comme « trop important » :

*« Non, nous on n'est pas d'accord pour que tu libères, tu assouplisses la politique groupe à ce point-là. Le risque est trop important. » (RM Banko)*

De plus, les directeur·rice·s semblent allouer davantage d'efforts sur un risque lorsqu'ils ou elles s'en sentent directement responsables. Dans un autre exemple, l'un des directeurs de Servicéo perçoit l'un des risques de la cartographie comme un challenge personnel et un moyen d'incarner ses responsabilités, et demande à en être le propriétaire :

*« Je m'en gardais toujours un, qui était celui de... un risque un peu englobant, qui était celui de la vitesse d'adaptation insuffisante aux évolutions. Qui est celui à la fois qui me paraissait le plus impalpable, et le plus majeur [...] Et c'est le risque le plus difficile à maîtriser, sur lequel il faut sensibiliser ! Donc un peu symboliquement, je me gardais souvent un risque, et puis c'était aussi un peu, pour tout vous dire, par valeur aussi un peu, je dirais pas d'exemple... le terme est trop fort, mais de pédagogie quoi... [...] C'est une façon de mettre un peu de chair autour du truc, d'avoir un propriétaire de risque, qui va un peu plus, pour le coup, qu'une fois par an, se sentir en charge de vérifier que le plan d'actions avance bien, qu'il a bien été décliné, qu'il a bien été compris, etc. C'est une façon d'incarner un peu mes responsabilités autour de ça » (DG Servicéo)*

**A l'inverse, les tentatives qui échouent relèvent de situations où les interlocuteur·rice·s perçoivent que le risque n'est pas particulièrement saillant, ou ne relève pas de leur responsabilité.** Par exemple, le risk manager d'Indugiga a des difficultés à convaincre ses interlocuteur·rice·s de la direction générale de tenir compte d'un risque stratégique qui ne leur semble pas réaliste :

*« Et nous on considère qu'il y a un grand risque de constitution de business alternatifs et solidaires comme on dit, qui vont se constituer de façon complètement rentable [...] Et est-ce que nous, on va continuer à développer ce business-là ? Voilà. Bon, ben il faut convaincre, [...] A l'époque, on avait un business model, on n'imaginait pas qu'on puisse à ce point revenir dessus et on n'imaginait pas que ce risque puisse être à ce point réaliste on va dire. » (RM Indugiga)*

Dans l'une des séquences de MobiliT, le risk manager indique qu'il peut être confronté à des décideurs qui estiment que le risque ne relève pas de leur rôle et n'a pas à être géré par eux :

*« Il faut bien faire rentrer cette notion de décideur et de prescripteur. Parce que même les décideurs, ils vont me dire : mais c'est mon rôle... » (RM MobiliT)*

**Pour convaincre du caractère saillant d'un risque ou responsabiliser, on constate que les risk managers s'appuient sur des tactiques rhétoriques :** ils ou elles construisent des argumentaires qui mettent en avant le caractère grave, imminent ou concret du risque. Par exemple, le risk manager de Banko challenge les personnes sceptiques au risque de fraude interne en leur soulignant que le risque



peut arriver, même s'il ne s'est encore jamais produit. Il s'appuie sur l'exemple de l'affaire Kerviel pour sensibiliser :

*« Prenons un exemple simple, la fraude interne, il y a des gens qui nous disent : « je suis pas exposé à ça ». C'est possible, mais... A priori, vous pouvez leur dire : « Non, est-ce que t'as pensé que dans ton métier, on pouvait faire ceci, ou cela ? » Ou il peut nous dire : « Ah oui, mais moi de toute manière ça va jamais m'arriver, ça peut pas m'arriver, mon dispositif de contrôle, blablabla.. » Ou je sais pas quoi. Et on peut leur répondre : 'ce que tout le monde disait avant Kerviel, Ces choses-là ne peuvent pas arriver, quoi...' Oui, en tous cas : 'il y a peu de chances que ça arrive', et 'ça peut pas arriver', il y a une différence assez fondamentale, et en termes de gestion de risques c'est pas pareil. Donc c'est ça, challenger. » (RM Banko)*

Le risk manager d'Industrilus indique, quant à lui, qu'il essaye d'être concret et de démontrer la valeur ajoutée à traiter un risque :

*« On essaye d'être le plus concret et avec une valeur ajoutée la plus forte possible, parce que c'est ça qui après priorise les actions au sens large de toute l'organisation sur toute la maîtrise des risques. » (RM Industrilus)*

Le risk manager de Industry fait travailler en formation les managers sur des cas concrets pour qu'ils ou elles se projettent :

*« En fait, je les mets sur des cas concrets, mais issus de la vie quotidienne. Et je les amène petit à petit à faire une cartographie sur ces cas concrets » (RM Industry)*

Certain-e-s soulignent parfois les failles actuelles ou l'incapacité à gérer un tel risque, pour susciter une certaine « prise de conscience » :

*« Aujourd'hui on se doit d'être en phase et d'aider même les évolutions technologiques, pour avoir une activité pérenne. Si on n'intègre pas ça, on est morts. À 10 ans, on est morts, parce qu'on va être 'has been' techniquement, et on n'aura pas pris le pli » (RM Ingénolux)*

Enfin, les risk managers tentent de démontrer aux personnes que le risque en question les concerne directement, que celui-ci tombe sous leur responsabilité :

*« Et là évidemment, s'il a pas envie ou je sais pas quoi, on dit : 'd'accord très bien, alors en termes de stratégie ?' Ah oui mais stratégie, tout est dans tout, c'est n'importe quoi ! D'accord... Alors en matière de développement, qu'est-ce que tu penses que sont tes risques ? Voilà, forcément ça va plus lui parler. En termes d'opérations, si on parle de risques fournisseurs, sous-traitants, ben forcément on est capables d'orienter la discussion... » (RM Mobilit)*

**Néanmoins, ces tactiques rhétoriques ne permettent pas toujours de produire l'effet désiré** : les interlocuteurs peuvent ne pas croire le ou la risk manager, car le risque leur semble invraisemblable. C'est le cas de Indugiga, où malgré ses argumentaires le risk manager n'obtient pas gain de cause concernant le risque stratégique sur lequel il alerte :

*« Malgré ça, on continue à nous dire : 'c'est pas aujourd'hui'. Non mais attend, on n'est pas en train de parler de ton business model ou plutôt de ton suivi de gestion d'aujourd'hui, on est en train de parler du risque de ce qui va se passer d'ici 5 à 10 ans. » (RM Indugiga)*

De plus, les interlocuteurs peuvent estimer que leur risk manager n'a pas les compétences ou l'expertise pour émettre un avis légitime sur les risques de leur propre activité, ou voient l'identification des risques comme une perte de temps :

*« Il y a eu des moments un peu de tension, parce que fallait arriver à faire prendre conscience d'un certain nombre de choses, tout en disant : ce que vous faites là, oui ça vous prend du temps, mais c'est du temps de gagné demain. Et tant qu'ils ont pas compris ça, on les embête... De dire : mais qu'est-ce que vous nous faites faire ? et l'analyse de risques, et tout ça, c'est bon quoi, on est pressés... » Ben, oui, mais demain si tu dois rétro pédaler parce que t'auras un problème, ça sera beaucoup plus compliqué. Donc anticipe-le ! » (RM BigBank)*

En outre, les risk managers peuvent avoir peu d'opportunités pour interagir avec les directeur·rice·s :

*« [JM] Est-ce que vous vous interagissez directement avec les directeurs ?  
[RM] Moi à titre personnel non. Le pôle cartographie des risques oui, par le biais de [Mr X], qui est mon manager, après, en atelier oui, je suis amené à intervenir le cas échéant, mais ça se fait uniquement là. » (RM Industry)*

Enfin, les risk managers peuvent subir des réactions de résistance de la part de certaines personnes, soit parce que leur argumentaire semble incongru, soit parce que les personnes se sentent attaquées. La vignette de la page suivante explique comment certaines personnes tentent de décrédibiliser leur risk manager.

\*\*\*

En conclusion, l'attention au risque peut être influencée par le levier des interprétations : l'attention est générée par le fait qu'un objet est interprété comme quelque chose de saillant (par exemple grave ou imminent), ou qui relève de la responsabilité des personnes. Pour générer ces conditions, les risk managers s'appuient sur des tactiques rhétoriques.

#### VIGNETTE 4. Le lanceur d'alerte, cet « idiot du village » ?

Le partage du risque par confrontation de points de vue demande parfois un certain courage de la part des personnes qui tentent de convaincre de l'existence d'un risque qui entre en contradiction avec les croyances ou modes de fonctionnement préétablis. S'ils peuvent rencontrer des résistances ou un scepticisme, les réactions obtenues peuvent se retourner contre eux : au lieu de contrer le propos lui-même, les personnes peuvent viser le porteur du message. Ainsi, plusieurs interviewés relatent avoir vécu des situations où les réactions rencontrées touchent leur crédibilité.

Dans cet exemple déjà cité, le risk manager de MobiliT raconte avoir essuyé des remarques à son égard de la part d'un membre du Comité exécutif, alors qu'il intervenait durant un comité pour convaincre de l'existence d'un risque d'inondation sur certains sites de production :

*« Ce même dirigeant, qu'est-ce qu'il me répond : 'mais vous avez fumé la moquette mon petit gars ! Faut retourner à vos chères études, et il va falloir vous soigner, quoi'. » (RM MobiliT)*

L'un des risk managers de Indugiga relate une réunion où, pointant un risque qu'il avait identifié sur le périmètre d'un directeur, il a reçu une réponse intimidante de la part de ce dernier :

*« Et donc on avait dit : il y a un risque réglementaire sur [XXX]. Bon c'est quand même des infos qu'on avait calées, qualifiées, etc. Et le directeur, à l'époque il y avait une branche [XXX], qui envoie un mail par BlackBerry à mon patron qui est à côté de moi, et qui dit : « quel est le con qui t'a donné une information pareille ? ça vaut un C4 ». Alors vous savez pas ce que c'est qu'un C4, moi je savais ce que c'était un C4 : un C4 c'est formulaire administratif de licenciement. Ça se passe comme ça hein ! » (Indugiga RM3)*

Le risk manager d'Industrilus indique avoir reçu une insulte de la part d'un directeur, alors qu'il lui faisait part d'un risque identifié sur sa zone :

*« Et alors je le regarde et je lui dis : 'ben ça vient de chez vous'. Alors il répond : 'le con, c'est toi !' » (RM Industrilus).*

Il est difficile de déterminer dans quelle mesure les propos relatés par les risk managers sont fidèles à la réalité ou ont été déformés ou amplifiés pour porter leur propos. De même, il est difficile de déterminer si ces dé-crédibilisations sont faites de façon volontaire ou non : nous n'avons pas de données suffisamment robustes pour affirmer l'un ou l'autre.

### I.1.b. Tactiques visant à favoriser la révélation du risque

Pour favoriser la révélation d'un risque, les risk managers tentent d'orienter l'attention des acteurs vers ce risque. Dans ce cas, ils mobilisent plutôt des tactiques visant à modifier la façon dont le risque est exprimé : un risque reçoit alors de l'attention parce qu'il est exprimé d'une façon explicite et intelligible pour l'organisation. L'expression « explicite » du risque implique ici que le risque soit énoncé clairement, oralement puis de manière formalisée. L'expression « intelligible » du risque signifie que le risque est énoncé par des éléments qui font sens pour les acteurs (qu'ils peuvent relier à des choses qu'ils connaissent ex ante).

**On note que les risk managers parviennent à susciter l'attention sur un risque, lorsque ce risque est exprimé de manière explicite et intelligible.** Par exemple, en faisant ressortir le niveau de criticité d'un risque au travers de la cartographie des risques, le risk manager de MobilIT a suscité l'attention des membres du comité de direction, ce qui a engendré la décision d'allouer des moyens pour réduire le risque :

*« On m'a dit : là ce risque, il est quand même extra important. Le niveau de risque est très élevé, c'est un fait. On a la cartographie, il était effectivement classé très élevé. Il me dit : mais c'est quoi les solutions ? Les solutions déjà c'est faire en sorte que l'usine pète pas. OK [...] Mais il me dit : 'c'est pas suffisant'. Alors c'est quoi les autres solutions ? Je dis : la solution c'est la troisième usine, et on limite la casse. Ça coûte combien ? Ben je dis : une usine comme ça, ça coûte à peu près [X] d'euros. Vous y allez ! » Donc là on est en train de construire l'usine. » (RM MobilIT)*

Le fait de faire ressortir une liste de risques réduite et formatée donne de la visibilité aux personnes en charge de prendre des décisions :

*« C'était de montrer ce qui était ressorti, tout le monde avait participé à son échelle, la plupart des gens, donc l'idée c'était de faire une synthèse de tout ça, voir ce qui en ressortait, ressortir les principaux risques, demander à tout le monde si c'était cohérent. » (DO Industry)*

**A l'inverse, les tentatives qui échouent relèvent de situations où le risque n'est pas explicité, ou exprimé de manière inintelligible.** Par exemple, le directeur général de Banko indique que les risques sont présents parfois de manière très abstraite, et qu'il aurait besoin d'éléments plus concrets pour appréhender un risque et prendre ses décisions :

*« Si vous n'avez pas tous ces éléments d'information technique à la base pour vous faire une opinion in concreto, de tous ces éléments, de tous ces facteurs de risque, de tout ce sourcing des risques majeurs, les scénarii majorants, si vous n'avez pas toute cette batterie d'information, ça reste totalement conceptuel. » (DG Banko)*

Le risk manager d'Industry relève quant à lui qu'il est parfois difficile de faire exprimer les risques autrement que comme une liste de problèmes :

*« La difficulté, c'est que pour certaines entités, certaines entités ont du mal à se projeter dans le fait qu'un risque, c'est un événement potentiel à impact négatif. Et du coup, certaines entités nous font plutôt un listing de problèmes qu'un listing de risques. » (RM Industry)*

**Pour permettre au risque d'être exprimé de façon explicite et intelligible, on constate que les risk managers s'appuient sur des tactiques sémiotiques** : ils ou elles choisissent délibérément des vocabulaires, symboles, ou supports de représentation du risque qui sont évocateurs et parlants. Par exemple, la risk manager de BigBank utilise plusieurs techniques pour inciter les personnes à exprimer le risque : les managers doivent remplir une fiche risque pour expliciter leurs risques. D'abord, elle les « force » à se positionner quant à la gravité de leurs risques, sur une échelle de 1 à 4, où il est impossible de se « réfugier » derrière des valeurs médianes. Cela crée néanmoins des difficultés dans certains cas :

*« Le point qu'on a fixé au métier, et qu'il doit compléter quand il fait sa fiche de risque : il nous décrit, ça pareil, c'est le référentiel, qui ils sont : quel métier, quel numéro de risque.. Enfin ça c'est de la gestion. On a ici le résultat du risque. Ce qu'on leur demande c'est quel est l'impact, est-ce qu'ils ont eu des incidents, quel type d'incident, et puis derrière en mélangeant, ça nous donne une criticité qu'on repositionne sur une grille qui est la même que le groupe. C'est pas toujours simple, puisqu'elle est qu'à 4-4, donc ça crée.. il y a des endroits où on arrive pas... ici on est obligés de passer du modéré au critique. Parce qu'à 5 on est capable de le faire progressif, à 4 on sait pas le faire, c'est pas possible. » (RM BigBank)*

La fiche risque consiste ensuite à décrire de nombreuses informations sur le risque. De multiples questions sont demandées, dont l'extrait suivant :

*« Ensuite on leur demande de décrire les causes. Parce que ce qui est important, c'est qu'on peut pas agir dessus si on n'a pas identifié d'où ça vient. Les conséquences, le scénario qu'ils ont retenu, ce qui peut se passer. Et puis derrière ce que ça va toucher ; est-ce que ça va toucher un produit ? Donc la grande typologie ou le produit détaillé. Est-ce que ça va toucher le matériel ? Des canaux ? [...] » (RM BigBank)*

Chez Servicéo, des analyses de risques sont produites dans le cadre de la conduite de projet. La longueur des rapports est alors adaptée de sorte à rester proportionnelle aux enjeux du projet :

*« On approfondit l'analyse de risque, et on peut arriver sur certains projets un peu lourds sur une analyse de risques de 40 pages. Ou alors, ça peut faire, il y 3 risques, et puis terminé. Donc c'est vraiment... ça permet de rester proportionnel aux problématiques qui vont sortir. » (RM2 Servicéo)*

Le risk manager de Pharmatrix s'interroge quant à lui sur la sémiotique la plus adaptée pour être représentative en un coup d'œil, sans perdre les descriptions utiles à la compréhension :

*« Cette cartographie sera une synthèse, par le verbe avec un descriptif des risques, et éventuellement une synthèse schématisée. Cela dit, à titre personnel, je suis assez... Enfin... les diagrammes du rouge en haut à droite, c'est représentatif, mais je trouve qu'un explicatif et une description du risque par le verbe, est plus utile à la compréhension de ce qu'il est. Cet aspect-là très synthétique permet d'avoir d'un coup d'œil les risques, mais je trouve qu'ils ne sont pas assez explicites sur ce que sont les risques, et sur les moyens à mettre en œuvre » (RM Pharmatrix)*

Les éléments visuels et simplifiés semblent en effet faciliter parfois la mise en évidence des risques et la prise de position sur ces derniers :

*« Les cases de couleur, la colorisation nous permet de définir à l'intérieur, c'est 4x4, pour faire un carré de 16 cases, et 16 cases colorées ce qui permet de définir l'appétence au risque du groupe. Donc il y a du rouge, du orange, du jaune et du vert. » (RM Industrilus)*

Au-delà des supports produits et fournis, les risk managers travaillent aussi sur des modalités d'interactions qui facilitent la révélation des risques, en libérant la parole ou en forçant les managers à se projeter et prendre du recul de temps en temps sur les risques plus éloignés des préoccupations quotidiennes. Le risk manager de Banko réunit ainsi l'équipe de direction régulièrement pour ce type d'exercice :

*« C'est un exercice qui est une forme d'hygiène, et qu'il faut pousser vis-à-vis du métier en se projetant sur des risques de très grande ampleur. Pour donner un autre exemple, c'est : qu'est-ce qu'il pourrait arriver s'il y avait le feu dans le centre informatique ? La probabilité qu'il y ait le feu dans le centre informatique, elle est d'une fois tous les mille ans, ou une fois tous les 500 ans. Donc vous avez une probabilité qu'il y ait le feu chez vous, a priori vous y pensez pas tous les jours. D'ailleurs les particuliers a priori n'y pensent jamais, mais c'est quand même la responsabilité des entreprises par contre d'y penser. » (RM Banko)*

Enfin, il peut s'agir d'organiser des échanges qui permettent de faire ressortir des risques par la confrontation de points de vue, comme c'est le cas chez Indugiga :

*« De pouvoir échanger avec d'autres personnes, c'est-à-dire des personnes en dehors de leur domaine de compétence, ou de leur domaine de responsabilité, c'est croiser vraiment les points de vue, et quand même de manière assez cadrée, sur un risque donné, c'est de voir que d'autres métiers ont une perception différente, essayer d'échanger avec eux pour se mettre d'accord sur la vraie criticité de ce risque-là. C'est vraiment ce qu'on appelle les regards croisés, assez souvent, c'est de confronter leur vision avec celle des autres acteurs de l'entreprise, qui sont également concernés. C'est ça, ça c'est le principal bénéfice que les gens nous remontent. » (RM3 Indugiga)*

**Néanmoins, ces tactiques sémiotiques ne permettent pas toujours de produire l'effet désiré** : les acteurs peuvent ne pas adhérer aux techniques utilisées par les risk managers pour exprimer les risques. Les dispositifs pour communiquer les risques peuvent être perçus comme inadaptés ou trop complexes. Dans le cas d'Industrilus, un outil de modélisation des risques a été testé puis abandonné pour sa complexité :

*« Non, ça fonctionnait pas... Il y avait finalement peut-être trop de paramètres à prendre en compte. Et finalement à travers un modèle, on perd ce qui se passe dans la modélisation elle-même. Et le modèle aurait dû être tellement compliqué que in fine, on perdait de vue le résultat. Donc rien ne vaut l'échange régulier, autour d'une présentation qui est quelque chose de relativement simple. » (DO Industrilus)*

Par ailleurs, le fait de communiquer une information riche sur les risques peut engendrer une surcharge d'information pour les personnes destinataires. Il est alors parfois difficile pour les risk managers de trouver le juste équilibre et de savoir quelles sont les informations prioritaires que les directeur·rice·s veulent ou ont besoin de savoir :

*« Le directeur général [X], il nous dit : 'me faites pas des papiers qui font 25 000 pages, tous les jours j'en reçois des kilos. Mais faites-moi une page, dites-moi seulement ce que je ne sais pas'. Alors évidemment c'est très compliqué, là on s'expose : on risque de dire quelque chose qu'on croit qu'il sait pas, peut-être qu'il le sait. Et en plus de ça, si on lui dit quelque chose qu'il sait pas, il est pas content, et à juste titre. » (RM3 Indugiga)*

D'autres peuvent trouver que ces représentations ne sont pas pertinentes, car elles simplifient trop la réalité :

*« Ça me gêne pas que dans un plan de maîtrise des risques il y ait un aspect formel, formalisé, qu'il y ait des matrices, qu'il y ait des repères méthodologiques, qu'il y ait des rendre-comptes, des niveaux de synthèses, etc. C'est tout à fait, non seulement normal, mais souhaitable. Il faut pas que ça conduise à une homogénéisation artificielle. » (Servicéo DG)*

Par ailleurs, lorsque les directeur·rice·s sont directement mis·e·s à contribution pour exprimer le risque, ils ou elles peuvent ne pas s'impliquer, ou déformer les informations remontées :

*« Je vous cacherai pas qu'on a des difficultés sur le plan d'actions, on en reste trop souvent aujourd'hui, dans les remontées qui nous sont faites, à un empilement des plans d'actions, mais sans retour d'entité sur l'efficacité des plans d'action. Pour autant, ils le font, bien évidemment. Mais au niveau du descriptif du risque, on n'a pas forcément l'information. » (RM Ingénolux)*

Enfin, les restitutions produites peuvent générer des zones de flou, ou donner l'impression que les risques sont sous contrôle parce qu'ils sont formalisés :

*« Encore une fois on raisonne en termes de risques, le risque c'est de ne plus faire apparaître certains risques dans une cartographie des risques, et de laisser croire finalement aux dirigeants que tout le reste est sous contrôle. D'où aussi, je reconnais, le besoin d'avoir un dispositif de contrôle interne... » (RM Spidity)*

\*\*\*

En conclusion, l'attention au risque peut être influencée par le levier des discours (oraux ou écrits): l'attention est générée par le fait qu'un objet est exprimé d'une façon explicite et intelligible pour l'organisation. Pour générer ces conditions, les risk managers s'appuient sur des tactiques sémiotiques (le choix de modes et de supports d'expression spécifiques).

## 1.2. Influencer l'attention portée au risque en tant que structure

Les risk managers tentent également de générer de l'attention au risque en tant que structure : en effet, les individus d'une organisation ne prêtent pas toujours naturellement attention aux structures dans lesquelles le risque est incarné (outils, instances de pilotage, règles à suivre, etc.). Les risk managers tentent ainsi de favoriser l'incorporation du risque (1.2.a) ou son assimilation par les acteurs (1.2.b). Ils ou elles attirent alors l'attention, non pas sur un risque en particulier, mais sur l'ensemble des dispositifs existants pour gérer les risques.

### 1.2.a. Tactiques visant à favoriser l'incorporation du risque

Pour favoriser l'incorporation du risque, les risk managers tentent d'orienter l'attention des acteurs vers le risque, en tant que structure (ici les dispositifs formels de gestion des risques). Dans ce cas, ils mobilisent des tactiques visant à modifier la façon dont cette structure est agencée : en effet, les dispositifs de gestion des risques reçoivent de l'attention lorsqu'ils sont agencés de manière à s'articuler étroitement et de façon cohérente au fonctionnement de l'organisation. L'articulation étroite implique ici que les dispositifs de gestion des risques sont définis de sorte à s'intégrer au fonctionnement quotidien de l'organisation (et non comme une activité spécifique à part). La cohérence implique quant à elle que les dispositifs de gestion des risques n'entrent pas en contradiction avec les autres objectifs ou règles suivis par les acteurs, dans le cadre de la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

Tout d'abord, nous illustrons en quoi un agencement étroit et cohérent des structures du risque favorise l'attention qu'on leur porte. Ensuite, nous décrivons la façon dont les risk managers procèdent pour générer ces conditions (tactiques d'ingénierie).

***On note que les risk managers parviennent à susciter de l'attention au risque, lorsque le risque s'articule de manière étroite et cohérente avec le fonctionnement quotidien de l'organisation.*** Par exemple, chez Servicéo, la direction de la stratégie inclut systématiquement une analyse de risque :

*« Alors pour le coup, c'est l'analyse des risques, c'est la moitié de la réflexion stratégique. L'autre moitié, c'est la réflexion sur les opportunités ! Voilà, donc je sais pas vous le dire autrement. Donc quand on réfléchit sur notre stratégie, nos projets de développement, d'innovation, on mélange analyse des risques et analyse des opportunités. D'ailleurs à un moment donné, quand on a une réflexion stratégique, je sais pas très bien comment on distingue, et si on distingue entre les risques et les opportunités. Là aussi, si je voulais faire pompeux, je dirais que stratégie, c'est transformer les risques en opportunités, ou saisir des opportunités et éviter les risques ! Donc là oui, on est dans la même logique. » (DG Servicéo)*



Au sein de MobiliT, un comité risque mensuel incluant l'ensemble des membres du comité exécutif a été mis en place, impliquant que ces derniers y consacrent du temps régulièrement :

*« Donc on est une des rares entreprises, mais ça nous va très bien, dans lequel le Comex, une fois par mois, consacre 1h30 de son temps à la gestion des risques. A la fois, non seulement ils sont pas à moitié ils sont dedans, mais en plus c'est le top 12, donc les 12 membres du Comex, qui sont complètement impliqués dans la gestion des risques. Donc là on est complètement alignés avec la stratégie là-dessus. » (RM MobiliT)*

Lorsque la gestion des risques se traduit également dans les critères d'évaluation de la performance des personnes, cela encourage naturellement leur prise en compte. Dans le cas de Spidity par exemple, la directrice interviewée au siège indique que le suivi des risques se fait naturellement, car il est traduit en objectifs à atteindre :

*« Donc chacun doit être en ligne avec ses KPIs, être aligné avec ses propres objectifs. Donc d'un point de vue personnel, ça fait partie de nos objectifs ». (DG Spidity)*

**A l'inverse, les tentatives qui échouent relèvent de situations où le risque n'est pas intégré au fonctionnement quotidien, ou entre en contradiction avec les tâches quotidiennes des acteurs.** Par exemple, lorsque les processus de gestion des risques ne sont pas définis de manière articulée avec les processus décisionnels, les risk managers ne sont pas systématiquement sollicités pour appuyer des analyses de risque en amont des projets. Lorsque celles-ci ne sont pas faites spontanément par les directions concernées, les risk managers peuvent être sollicités de façon tardive, comme l'explique le risk manager de Pharmatrix :

*« Sur des partenariats, par exemple, on est beaucoup intervenus par exemple quand... Mais encore une fois, on est intervenus presque après coup. Pas trop tard, mais à un point où le risque qu'on avait pu identifier avec un partenaire était en cours de se réaliser ». (RM Pharmatrix)*

Les exigences en matière de gestion des risques peuvent aussi entrer en contradiction avec d'autres objectifs, comme le fait de prendre des risques pour continuer à saisir des opportunités stratégiques. Par exemple, la risk manager d'Indugiga souligne qu'il n'est pas évident pour ses équipes de jouer le rôle de « censeurs » auprès des directions métiers qui souhaiteraient prendre des risques :

*« Après c'est toujours la grande difficulté de dire : on n'est pas là pour faire les censeurs... C'est le juste équilibre qui est compliqué. Parce que quand il faut dire non, faut dire non mais... dans les équipes, ils ont du mal à mixer le bâton et la carotte, c'est-à-dire de dire : je les accompagne au quotidien pour les sensibiliser, les former, par contre à un moment, je dis non. » (RM2 Indugiga)*

**Pour articuler la gestion des risques au fonctionnement du reste de l'organisation, les risk managers s'appuient sur des tactiques d'ingénierie** : ils ou elles tentent de définir le processus de gestion des risques de sorte qu'il s'articule avec les autres processus de l'organisation. Par exemple, le risk manager d'Industry a fait valider la mise en place d'une « fermeture des boucles », qui consiste à articuler les plans de maîtrise associés aux risques, avec le contrôle interne et l'audit interne, pour permettre d'interpeller les décisions prises en matière de risque :

*« Les risques, c'est important aussi de garder cette capacité d'interpellation. Et par exemple, pour aller sur les risques. Sur les risques, là j'ai réussi à faire valider, qu'on mette en place cette année, ce que j'ai appelé une note sur la fermeture des boucles sur les risques, sur le contrôle interne et l'audit. Fermeture des boucles, je m'entends : donc comme je vous disais, plan de traitement des risques, c'est vachement bien, mais encore faut-il le mettre en œuvre et mesurer ce qu'il apporte. Donc c'est ce que j'appelle la fermeture de la boucle. » (RM Industry)*

Dans l'un des cas, un outil d'évaluation des compétences a été élaboré pour mesurer dans quelle mesure les agents de terrain prennent correctement en compte les risques : en fonction de l'évaluation reçue, les personnes sont orientées vers des formations pour progresser.

L'intégration du risque passe également par la définition d'indicateurs : les risk managers tentent alors de s'appuyer au maximum sur les indicateurs déjà existants, pour éviter d'alourdir les managers de contrôles supplémentaires. Chez Servicéo, l'utilisation d'indicateurs existants constitue un moyen délibéré de s'intégrer dans le fonctionnement « naturel » de l'organisation :

*« Bon il vaut mieux être sur des indicateurs labellisés, déjà existants, qui fonctionnent, qui tournent, surtout que nous il y en a partout, dans tous les sens, donc autant sélectionner, vraiment, nous on s'appuie beaucoup sur le tableau de bord du groupe, qui sont vraiment tous les indicateurs, validés et utilisés par les dirigeants, voilà, on va pas chercher midi à 14h, on n'invente pas des instances, on n'invente pas des indicateurs. L'objectif, c'est plutôt vraiment de complètement s'intégrer dans le quotidien des directions, des entités. Et faire en sorte que le management des risques devienne quelque chose de naturel, et que c'est pas quelque chose qu'on fait en plus du reste. C'est juste un outil, une démarche, une façon de procéder naturelle, et voilà. » (RM2 Servicéo)*

Le fait de nommer des relais constitue également un moyen utilisé pour incorporer le risque au fonctionnement quotidien : il s'agit alors pour les risk managers de trouver les « bons » relais. Chez Indugiga, la sélection des correspondants risques, personnes en charge de représenter la fonction risque (fonction qu'ils/elles cumulent avec une autre casquette), se fait au regard de critères explicités :

*« On avait à l'époque fixé un certain nombre de critères. Ils sont nommés par leur directeur en région, [RM2] avait donné les critères de sélection. Le critère c'était quelqu'un qui a un certain niveau dans l'entreprise, parce qu'il faut une certaine hauteur de vue, et puis une certaine connaissance du contexte assez important. Donc on avait dit : on veut que ça soit, sauf exception à discuter, on veut que ça soit un membre de l'équipe de direction de la région. [...] Alors que nous on voulait vraiment qu'il y en ait qu'un seul par région, et il y a aussi un critère, c'est que ça soit une personne en capacité de travailler avec l'autre direction et d'apporter vraiment une vision transverse aux deux directions, donc quelqu'un qui à la fois a le relationnel suffisant, mais aussi a une connaissance des activités de la direction à laquelle il n'appartient pas. Donc c'était les principaux critères. » (RM3 Indugiga)*

**Néanmoins, ces tactiques d'ingénierie ne permettent pas toujours de produire l'effet désiré** : les risk managers peuvent ne pas disposer de moyens suffisants pour déployer un processus de gestion des risques tel qu'ils ou elles l'ambitionnent :

*« Il y a tellement d'autres enjeux, d'autres priorités, que la mobilisation des ressources, là encore on retrouve la même problématique que je vous ai donnée en introduction, c'est-à-dire que la gageure derrière tout ça, c'est de trouver les approches qui soient relativement économes en temps et en ressource, assez simples et convaincantes pour pouvoir s'installer dans le paysage et puis produire leurs effets. Et ça, je suis pas tout à fait certain, je pense même que non, qu'on soit au rendez-vous là-dessus. » (RM Admitop)*

Les risk managers peuvent également être confronté·e·s à la complexité de la structure organisationnelle, sur laquelle il leur est difficile de se greffer. Par exemple, il peut être difficile de concilier l'objectif de traiter de l'ensemble des risques de l'organisation, et celui d'être adapté à chaque entité organisationnelle. C'est le reproche que souligne le directeur opérationnel d'EnvirOrg à propos de la cartographie des risques, bien qu'elle puisse être adaptée en région :

*« La cartographie qui a été faite au niveau national, ce sont quand même des risques très... c'est très national quoi, c'est pas forcément ça qu'on gère nous, alors si on peut l'adapter, mais disons que c'est pas tout à fait le même niveau de lecture qu'on a en région. » (DO EnvirOrg)*

Par ailleurs, les processus qu'ils ou elles définissent peuvent mettre du temps à s'implémenter, quand la structure de l'organisation change relativement lentement :

*« Encore une fois il y a toujours une dynamique entre l'outil nécessaire et puis la culture. La culture elle vient petit à petit. Dire que... bon quelque fois il faut une révolution culturelle à la chinoise, mais c'est pas franchement le but. Le but c'est effectivement que la culture vienne petit à petit, et bon... à des rythmes peut être différents, et c'est là où il faut un input du top management pour que la culture prenne forme. » (RM Industrilus)*

Enfin, les risk managers n'ont pas toujours autorité à imposer des modifications de la structure organisationnelle :

*« C'est pas nous qui pilotons ! Nous on fait tout pour que les gens agissent et décident mais des fois il peut y avoir cette frustration, c'est pas nous qui prenons les décisions, c'est pas nous qui gérons les budgets... Un peu la frustration de la fonction ! » (RM Admitop)*

\*\*\*

En conclusion, l'attention au risque peut être influencée par le levier des agencements, c'est-à-dire l'articulation entre les différentes structures organisationnelles : lorsque les structures dédiées au risque s'articulent de manière étroite et cohérente avec les autres structures organisationnelles, elles reçoivent davantage d'attention de la part des acteurs. Pour générer ces conditions, les risk managers s'appuient sur des tactiques d'ingénierie (façons d'élaborer les dispositifs de gestion des risques et leurs règles de fonctionnement).

### **I.2.b. Tactiques visant à favoriser l'assimilation du risque**

Pour favoriser l'assimilation du risque, comme pour son incorporation, les risk managers tentent d'orienter l'attention des acteurs vers le risque, en tant que structure (les dispositifs formels de gestion des risques). Dans ce cas, ils mobilisent des tactiques visant à accompagner le déploiement des structures du risque dans l'organisation. En particulier, les risk managers s'assurent que les structures du risque sont accessibles. Il peut s'agir d'une accessibilité d'ordre matériel (les personnes ont accès aux différents dispositifs de gestion des risques). L'accessibilité peut être également cognitive (les dispositifs de gestion de risques sont compréhensibles pour les individus). En outre, les risk managers s'assurent que ces structures soient perçues comme des dispositifs utiles (concourant à l'atteinte des objectifs poursuivis par les personnes) et légitimes.

*On note que les risk managers parviennent à susciter de l'attention au risque, lorsque le risque est diffusé sous une forme accessible aux acteurs, perçue comme un dispositif légitime et utile.* Par exemple, le directeur opérationnel de Spidity suit mensuellement des indicateurs de risque financier, car ces informations lui sont remontées mensuellement dans le cadre d'un pilotage de la performance plus global. Il a ainsi pris l'habitude de consulter ces données, même lorsqu'il n'y a pas de réunions formelles sur le sujet :

*« Comme on a les résultats mensuellement, évidemment les résultats financiers du réseau font l'objet d'une évaluation des risques financiers vraiment mensuellement. C'est un peu plus informel mais... c'est vraiment suivi mensuellement. » (DO Spidity)*

Chez Servicéo, la revue des risques est également entrée dans les habitudes des équipes de la directrice opérationnelle interviewée, notamment parce que le correspondant-risque de son entité a pris l'habitude d'organiser et de rappeler aux membres de faire ce suivi :

*« Et puis maintenant c'est ancré dans nos habitudes, puisque ça fait tellement longtemps qu'on travaille comme ça, qu'on se pose plus la question... » (DO Servicéo)*

Chez MobiliT, l'équipe de direction générale a voulu aller plus loin sur le suivi des risques, et a été demandeuse de données supplémentaires pour piloter les risques. Cela lui semblait utile pour alimenter les discussions :

*« L'idée c'est qu'on s'est rendu compte qu'avoir l'information disponible sur des ordinateurs c'était pas suffisant. En fait pour avoir des discussions constructives, notamment pour engager une équipe, il faut qu'on voie la même chose en même temps. Pour voir la même chose en même temps il faudra des indicateurs relativement simples, sur lesquels on s'est mis d'accord à l'avance, quels sont les indicateurs recherchés ? Donc on a toute une méthodologie pour voir... Vous avez une vision du problème global, les chiffres du groupe, les résultats, et ensuite vous descendez sur, finalement, d'où viennent les principales difficultés [...] » (DG MobiliT)*

**A l'inverse, les tentatives qui échouent relèvent de situations où le risque est difficilement accessible aux personnes, ou perçu comme un dispositif peu utile ou peu légitime.** Par exemple, les dispositifs de gestion des risques ne sont pas toujours mis à disposition, et peuvent empêcher l'analyse des risques d'irriguer les décisions et actions quotidiennes :

*« Après je sais pas où est-ce qu'il est allé le document, je crois qu'il y a un document... Mais je pense que du coup, on gère pas du tout les risques principaux. » (DG Admitop)*

Chez EnvirOrg, le risk manager essaye de mettre en place davantage d'exercices de gestion de crises, mais explique qu'étant perçus comme peu utile, cela complexifie la tâche :

*« Et après, il y a des exercices qui peuvent être mis en place. Et ça, ça ne va pas être simple, parce que les exercices ce n'est pas perçu comme utile par le personnel. Ils préfèrent une formation à des exercices. » (RM EnvirOrg)*

Lorsque des aspects de l'analyse des risques ne sont pas considérés comme utiles pour la décision ou l'action, ils peuvent être écartés, afin d'alléger les dispositifs de gestion et se concentrer sur ce que les managers considèrent comme essentiel :

*« Ça et ça [montre dans l'outil une section d'analyse des parties prenantes] les parties prenantes, on a considéré que ça n'était plus utile pour nous, donc on l'a supprimé. » (RM Pharmatrix)*

Au-delà de l'accessibilité et de l'utilité, la légitimité perçue des tactiques des risk managers semble influencer sur leur capacité à susciter l'attention. Par exemple, le risk manager d'Indugiga souligne la nécessité d'intervenir en comité de direction en posant des questions « légitimes » :

*« Conclusion, quand quelqu'un arrive avec une question, qui plus est, est légitime, parce qu'évidemment si on pose une question pas légitime on n'a aucune chance, donc il y a un gros travail préalablement ici, d'analyser les enjeux, les questions qu'on pose sur les risques. Est-ce que véritablement c'est une vraie question, ou alors est-ce que c'est une question qui apparemment est une bonne question, mais en fait dès qu'on creuse un petit peu il y a rien derrière. » (RM1 Indugiga)*

Chez Servicéo, durant une formation, une directrice réagit face à la sensibilisation faite par l'un des risk managers :

*« Donc la cheffe d'établissement réagit en disant : 'non mais il se rend pas compte qu'on a des objectifs, on peut pas, on a une mission de service public, on peut pas envoyer balader des gens comme ça !' » (RM2 Servicéo)*

**Pour générer de telles conditions, on constate que les risk managers s'appuient sur des tactiques de sponsoring** : ils ou elles accompagnent le déploiement de la structure du risque, de manière à favoriser son assimilation par les acteurs. Par exemple, les risk managers peuvent communiquer activement autour des intérêts de la gestion des risques, ce que l'un de nos interviewés (en phase de cadrage) a nommé « l'évangélisation ». Un autre interviewé a nommé cela la phase de « conscientisation ». Les risk managers peuvent également piloter leur propre performance, en évaluant leur impact sur l'organisation et identifier des pistes d'amélioration. Par exemple, l'une

des risk managers d'Indugiga a sondé les directeur·rice·s, qu'elle appelle ses « clients », pour connaître les forces et les faiblesses de son équipe :

*« On envoie une enquête, le mot est fort, on pose la question de la satisfaction à la personne qui à l'origine nous a demandé son appui, qui est souvent le chef de projet quand il s'agit d'un projet, question très simple : voilà sur une échelle de 1 à 4, comment est-ce que vous jugez notre rapport par rapport à votre besoin, de 1, c'est pas du tout satisfaisant, jusqu'à 4 c'est très satisfaisant. » (RM3 Indugiga)*

Le diagnostic a permis de pointer des axes d'amélioration sur la façon dont l'équipe de risk managers était perçue dans l'organisation. Depuis, des actions pour légitimer la fonction risque ont été entreprises, notamment pour sensibiliser les autres collaborateur·rice·s sur la possibilité de solliciter un appui de la part des risk managers dans leur activité quotidienne :

*« Mais on a aussi dit : 'ben voilà, si vous voulez, en dehors de la cartographie des risques, de ce qu'on doit faire pour l'entreprise, on est à votre disposition pour vous appuyer, vous aider méthodologiquement parlant, à animer des réunions risques, à aller jusqu'au plan de traitement, voilà'... Voilà, c'est ce qu'on fait. On est de plus en plus sollicités ! Donc ça c'est le vrai signe. » (RM2 Indugiga)*

Ils ou elles peuvent s'appuyer sur des sponsors influents pour donner l'exemple ou servir de relai, comme la direction générale :

*« C'est vraiment le président qui a dit : il faut qu'on fasse quelque chose, qu'on soit exemplaires, qu'on n'arrive pas à cette situation chez nous. C'est lui qui a pris la décision de l'inscrire dans la carto, de prendre des mesures derrière et puis qui les a portées. » (RM Ingénolux)*

Les risk managers peuvent également former petit à petit les managers à la gestion des risques, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent. Les risk managers délivrent en général les bases de la gestion des risques : la définition d'un risque telle qu'entendue par l'organisation, les méthodes de cotation des risques (caractériser un risque par son impact et sa probabilité), etc. Ils ou elles peuvent également en profiter pour sensibiliser et responsabiliser les personnes en matière de gestion des risques. Les risk managers peuvent alors mettre en avant la valeur ajoutée des dispositifs de gestion des risques :

*« Présenter le management des risques, par exemple. A quoi ça sert, ce que ça peut apporter, les gains qu'on peut en retirer, enfin voilà, un peu... Et puis concrètement, donner des exemples, comment ça se traduit au quotidien, ça peut être au niveau d'une entité, comment mettre en place la première phase du dispositif d'ERM. » (RM2 Servicéo)*

Selon les cas, ces formations existent ou non, et sont plus ou moins diffusées. Chez Servicéo, une présentation de la gestion des risques est prévue dans le cadre de la formation pour tous les nouveaux cadres. Chez Indugiga et Industry, des modules de formations spécifiques sont prévus plutôt pour les chefs de projet, notamment les projets informatiques.

Les risk managers incitent les personnes à s'approprier les dispositifs de gestion des risques en les mettant à disposition, au travers de canaux d'informations, tels que des intranets, des plateformes collaboratives, ou des outils automatisés :

*« Donc nous avons un extranet, qui est accessible à toutes les entités du groupe, et sur lequel on peut diffuser aussi bien la charte que des brèves de veille, rédigées ici, que des éléments sur la formation qu'on leur fournit, que des éléments sur les nouveaux textes réglementaires qui régissent leurs activités, etc... Nous avons également en parallèle un nouvel outil ; qui est un outil collaboratif, et qui permet de progressivement constituer un plan de contrôle, un référentiel de contrôle interne commun, pour les points de vigilance transverses et d'avoir des espaces de discussion thématique par communauté où les gens peuvent être habilités par communauté sur tel ou tel thème. » (RMI Servicéo)*

Enfin, la « persévérance » peut être considérée comme une tactique : plusieurs risk managers évoquent ainsi le fait que l'assimilation du risque prend du temps et nécessite la répétition d'efforts de leur part, pour ancrer le risque en tant que structure :

*« Je suis conscient qu'il y a un risque. Et je cherche pas à avoir de l'info alors qu'elle me revient pas, voire même j'ai conscience qu'on veut pas me la donner. Je laisse tomber ? Ben c'est en laissant pas tomber qu'on a réussi à faire en sorte que maintenant, on a pris conscience qu'il faut avoir un regard stratégique sur les risques, et non pas avoir une gestion de risques stratégiques. » (RMI Indugiga)*

Le travail de pédagogie des risk managers peut ainsi consister à répéter et rappeler les principes à suivre :

*« Alors, sur le moment, il [le message] est reçu, mais il faut le répéter, parce que les habitudes reviennent et que c'est tellement plus facile de le lister et de laisser le manager se débrouiller, que de prendre sa responsabilité, dialoguer avec le patron opérationnel, challenger et arriver à dire.. » (RM Industry)*

A terme, tous ces efforts semblent concourir à mettre en place ce que de nombreux risk managers nomment une « culture du risque » : le risque est assimilé en tant que structure ; une structure non pas uniquement formalisée et tangible (i.e. outils), mais intangible et diffuse (i.e. normes, valeurs, comportements collectifs partagés autour du risque), qui devient une sorte de « spectre » de la structure formelle du risque.

*« C'est l'équipe de direction qui.. Parce qu'ils connaissent tous leurs risques. A la limite une cartographie, je caricature un peu, mais ça peut se faire autour d'une machine à café : c'est quoi qui vous empêche de dormir ? Ben ça.. Tiens, tac. Et après, on met ça sous le format un peu plus technique que ça. » (DG Mobilit)*

**Néanmoins, ces tactiques de sponsoring ne permettent pas toujours de produire l'effet désiré.**

L'attention générée au moment de la formalisation des risques ou des plans d'actions peut s'atténuer dans le temps. L'un des directeurs d'Ingénolux admet cette tendance dans l'organisation :

*« Et on a un peu trop tendance parfois à dire : je prends les risques, et puis hop, on y va, parce qu'il faut prendre les risques, et puis de toute façon après [les] oublier ou pas les gérer correctement. Donc ne pas avoir une décision suffisamment consciente, et ensuite ne pas suffisamment gérer les risques qui restent. » (DG Ingénolux)*

Par ailleurs, démontrer la valeur ajoutée des interventions des risk managers peut s'avérer difficile : comme l'exprime le risk manager de Banko, elle s'appréhende en termes de choses évitées :

*« Et d'ailleurs pour évaluer l'efficacité de la fonction risque c'est très compliqué, parce que in fine, vous êtes surtout... vous réussissez quand vous évitez des problèmes, mais comme vous les évitez, comment mesure-t-on les choses évitées ? » (RM Banko)*

Si chez certaines organisations, les fonctions risques ont été portées par la direction générale et infusées aux différents échelons (en particulier chez Servicéo, Industry, Indugiga et BigBank), chez d'autres, cette institutionnalisation a plus de mal à se produire. Chez Admitop, la démarche de cartographie a été freinée par le message de la direction générale, qui ne consolide plus les cartographies régionales :

*« La direction générale a cessé de demander aux régions de faire des cartographies régionales, d'ailleurs on n'en prend pas forcément connaissance, voilà, c'est de façon cohérente là aussi, il y a des directeurs régionaux qui peuvent les envoyer, mais en tout cas on leur demande pas, et ils nous sollicitent pas spécialement non plus. » (RM Admitop)*

Chez EnvirOrg, le risk manager a du mal à prolonger la démarche de gestion des risques au-delà du premier exercice de cartographie qui avait été amorcé un an plus tôt. D'une part, la présentation de la cartographie des risques aux partenaires sociaux a généré des frictions (nous détaillerons ce point dans la partie II.1). Par ailleurs, les membres de la direction générale relaient peu la démarche :

*« Il faut qu'il [le DG] prenne une position là-dessus quand même, parce que depuis qu'il a lancé le truc on ne l'a pas vu... Donc il faut aussi qu'il affirme sa position là-dessus. J'espère qu'au CTC il prendra position et qu'il expliquera la chose. Parce que là on se débat... on a un outil, mais il faut le faire admettre tous seuls aux syndicats, donc on est un peu... bizarres. » (RM EnvirOrg)*

Enfin, les risk managers peuvent se retrouver face à un paradoxe : lorsque la gestion des risques fonctionne bien, et que par ailleurs aucun incident particulier n'est constaté, ils peuvent perdre de ce fait en capacité à éveiller l'intérêt des dirigeants :

*« Et là, ça a été aussi, parce que les dirigeants, ils fonctionnent aussi comme ça, ils sont sensibles à la survenance d'événements... Quand il se passe rien, ils ont le sentiment qu'il se passe rien, donc... En fait c'est pas ça. Donc ils n'ont pas connaissance, et donc ils ont le sentiment qu'il se passe rien, et donc c'est pas la même chose. Ne pas avoir connaissance, ça veut pas dire qu'il se passe rien. Même quand il se passe peu de choses, ça veut pas dire qu'il va rien se passer. S'il se passe peu de choses, c'est parce qu'il y a des choses qui ont été faites [rires] c'est compliqué ! » (RM Spidity)*

\*\*\*

En conclusion, l'attention au risque peut être influencée par les modalités de déploiement des structures du risque : il s'agit de favoriser leur appropriation par les acteurs, en les rendant accessibles, et en s'assurant qu'elles sont perçues comme des dispositifs utiles et légitimes. Pour générer ces conditions, les risk managers s'appuient sur des tactiques de sponsoring (actions persévérantes de déploiement des structures et de pédagogie).



## II. Les effets incontrôlés du risque sur l'attention : le « syllogisme » du risque

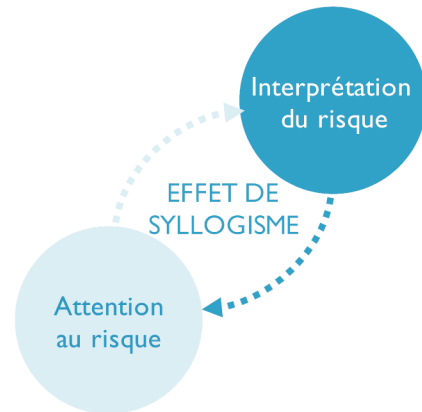
*« Au fond, on se heurte toujours à un moment donné au fait que les gens ont fait un boulot du mieux qu'ils peuvent. Et que le monde étant tellement complexe, qu'évidemment personne ne peut prendre en compte l'intégralité de tout, d'ailleurs personne ne peut tout savoir. » (RMI Indugiga)*

On constate que plus de la moitié des « échecs » d'influence se produisent alors que les risk managers ont pu réaliser leur tactique d'influence telle qu'ils ou elles le souhaitaient : toutefois, des effets inattendus se sont produits. Par exemple, l'attention obtenue n'est pas celle souhaitée. En particulier, le fait d'invoquer le risque ou de souligner le caractère risqué d'un objet conduit parfois, paradoxalement, à « neutraliser » l'attention qu'on lui porte. Cette seconde partie vise à explorer ces effets. Nous décrivons d'abord cet effet paradoxal que nous nommons effet de « syllogisme » du risque (II.1). Puis, nous examinons les facteurs de contexte qui favorisent ou atténuent la capacité d'influence des risk managers (et provoquent ou empêchent ainsi ces effets de syllogismes) (II.2).

En remarque introductive de cette partie, nous avertissons qu'il s'agit ici d'un zoom spécifique sur les effets incontrôlés du risque, qui fait écho à notre question de recherche. Les situations décrites dans la partie suivante ne reflètent pas forcément le fonctionnement « normal » ou quotidien de ce qui se produit dans les organisations étudiées. Ce ne sont pas non plus des faits isolés ou anecdotiques : ils semblent être une facette inhérente de la gestion des risques, pour laquelle, malgré les efforts déployés par les acteurs, une subjectivité ou une incertitude résiduelle subsiste. Notre propos ne vise ainsi pas à dépeindre une vision péjorative du travail fourni par les risk managers. Il ne suggère pas non plus que la gestion formalisée des risques est vaine. La citation introductive de cette partie le souligne ainsi : « Au fond, on se heurte toujours à un moment donné au fait que les gens ont fait un boulot du mieux qu'ils peuvent. Et que le monde étant tellement complexe, qu'évidemment personne ne peut prendre en compte l'intégralité de tout, d'ailleurs personne ne peut tout savoir. » (RMI Indugiga)

## II.1. Le syllogisme du risque : un effet amplificateur ou neutralisateur d'attention

Nos résultats suggèrent que l'existence d'une structure attentionnelle ne suffit pas à produire l'attention désirée : il existe des écarts entre l'attention « prescrite », telle que les risk managers souhaiteraient l'établir, et l'attention « réelle », c'est-à-dire l'effet obtenu par leurs actions d'influence. Parfois, les risk managers parviennent à réaliser leur action d'influence telle qu'ils souhaitaient la mener, mais les effets obtenus ne sont pas ceux auxquels ils/elles s'attendaient. On constate ainsi un effet paradoxal : mettre en avant le caractère risqué d'un objet de l'environnement, au lieu de susciter de l'attention, peut produire l'effet inverse et inhiber l'attention. De même, déployer une structure forçant les individus à allouer du temps et des efforts à la gestion des risques peut parfois conduire ces individus, paradoxalement, à prêter moins d'attention au risque.



Pourquoi le risque conduit-il à ces effets inattendus sur l'attention ? Nous avons examiné les raisons décrites par les interviewé.e.s dans les cas où ces effets inattendus se produisent. On constate alors que les acteurs ciblés par l'action d'influence ont tendance à associer le risque à une autre signification que celle qu'ont en tête les risk managers. Cette réinterprétation de ce qu'est le risque conduit alors à une distorsion de l'attention.

Nous nommons cet effet, où l'interprétation du risque par les acteurs conduit à une distorsion de l'attention attendue, le « syllogisme du risque ». Nous avons caractérisé les syllogismes à chaque fois que le raisonnement suivant était suggéré : « Si A=B et B=C ; alors A=C »<sup>51</sup>. L'exemple suivant illustre ce type d'effet :

*« C'est pas facile de parler de risque. Ça ne l'est pas. Ça ne l'est pas, pour une raison peut-être qui est... qui est dans les gènes de cette entreprise. On a, je crois, des gens qui sont de formation, de compétences à un niveau très élevé. Le groupe est très exigeant dans ses recrutements, donc on a.. parce qu'on a des médecins, on a des pharmaciens, on a des chimistes, on a vraiment des gens qui sont de très, très haut niveau. Donc, le problème des sachants et des grands sachants, c'est qu'ils ont l'impression de tout bien maîtriser, de tout savoir, etc. Donc c'est pas évident d'aller expliquer aux gens que peut-être ce qu'ils font, peut-être de prendre le temps d'une petite remise en cause, c'est pas évident sur cet aspect-là. » (RM)*

<sup>51</sup> Une illustration célèbre de syllogisme, formulée par Aristote et repris par de nombreux penseurs, relie « Socrate, homme et mortel », de la manière suivante : « Socrate est un homme - Tous les hommes sont mortels - Donc Socrate est mortel ». Nous empruntons ainsi l'expression « syllogisme » à Aristote ainsi qu'à J.S. Mill, qui a également mis en avant l'existence de raisonnements « absurdes » ou distordus, dû à des syllogismes.

Dans cette proposition, l'interviewé décrit l'effet de syllogisme suivant :

« [Risque] signifie [Ne pas tout maîtriser]

Or, [Ne pas tout maîtriser] signifie [Statut de « grand sachant » remis en question]

Donc [Risque] signifie [Statut de « grand sachant » remis en question] »

Ainsi, une partie des effets inattendus ou incontrôlés du risque sur l'attention semble imputable à ce type de glissement dans l'interprétation du risque : les risk managers, en invoquant le « risque », invoquent une signification qui n'est pas la même à leurs yeux qu'à ceux des acteurs qu'ils cherchent à influencer. Ces derniers appliquent alors des règles implicites de distribution de l'attention, qui répond à leur propre interprétation de ce qu'est le risque. On observe alors différentes déclinaisons de cet effet de syllogisme : invoquer le risque peut amplifier l'attention (II.1.a), ou au contraire la neutraliser (II.1.b). Nous allons présenter et illustrer ces différentes déclinaisons. On note que celles que nous avons relevées peuvent ne pas être exhaustives.

### **II.1.a. Le risque, un effet amplificateur d'attention**

Dans cette partie, nous décrivons les effets de « syllogisme positifs » identifiés dans les séquences de construction du risque. Les risk managers indiquent ainsi que lorsque le risque est abordé dans l'organisation, il leur est nécessaire de prendre certaines précautions pour éviter des biais d'interprétations, qui pourraient conduire à allouer « trop » d'attention au risque, ou à accorder de l'attention à un risque pour des motifs moins rationnels qu'ils ne laissent paraître. Les risk managers décrivent ainsi comment le risque peut échapper aux raisonnements rationnels, et générer une attention plus forte que ce que les risk managers avaient anticipé. Ainsi, le risque peut générer un « emballement attentionnel » (i) : attribuer le statut de risque à quelque chose crée dans certains cas une inquiétude ou un réflexe de vouloir le contrôler à tout prix. Le risque peut également être utilisé de manière emblématique : il devient un symbole pour montrer que l'on prête attention à certains sujets (ii). Enfin le risque peut être convoité, lorsque les acteurs l'associent à un moyen d'obtenir des ressources ou de protéger leur « territoire » et cherchent à s'en emparer (iii). On note que ces effets non-contrôlés ne sont pas systématiquement négatifs : dans certains cas, ils semblent faciliter la mise en place d'actions de gestion des risques, car les personnes montrent un intérêt fort pour le sujet.

*(i) Le risque peut générer un « emballement attentionnel ».* On constate que lorsque le statut de « risque » est apposé sur un objet, ce dernier peut recevoir alors une attention exacerbée, notamment par les émotions qu'il suscite. Cet effet se produit lorsque les acteurs connotent le risque en tant que quelque chose à réguler « à tout prix ». Cette connotation génère un

engouement : le risque catalyse alors l'attention dans l'organisation. Par exemple, le risk manager de MobiliT indique qu'un sujet, récemment considéré officiellement comme un risque, galvanise les personnes :

*« Les [risques X], les gens commencent à s'exciter sur les [risques X]. Donc finalement c'est un risque qui arrive, donc comment on se positionne par rapport à ça ? » (RM MobiliT)*

La conséquence souvent relevée par les risk managers est l'allocation importante de moyens (e.g. des plans d'actions), ou des exigences d'obtenir plus de suivi du risque en question, pour pouvoir en surveiller l'évolution :

*« Donc ceux-là on les appelle éligibles, ils figurent déjà quelque part, et potentiellement ils peuvent monter, ils peuvent être mis sous surveillance. » (RM2 Servicéo)*

L'une des principales émotions relevées dans les discours est celle de la peur et ses dérivés, tels que l'inquiétude ou l'anxiété :

*« Vous voyez toutes les problématiques de l'entreprise... ça peut parfois être anxiogène » (RM Spidity)*

Nous avons déjà relevé, dans le chapitre 6, des exemples où les risk managers invoquent le sentiment de peur ou de préoccupation, lorsqu'ils/elles demandent aux directeurs de décrire quels sont leurs risques, en réfléchissant à ce qui les empêche de dormir. On note que la référence à ce qui « empêche de dormir » a été également invoquée dans la mission lancée au risk manager de Phamatrix :

*« La mission qu'il m'a donnée c'est : 'dites-moi ce qu'il faut faire, mais je veux dormir tranquille'. C'était ma mission, aussi simple que ça. Et donc d'une manière un petit peu plus explicite, dormir tranquille, ça avait deux... comment dire, deux significations : la première, c'est que on veut, je veux, enfin il voulait connaître tous les risques, alors évidemment d'un certain niveau, [...] et puis deuxièmement par rapport à ces risques, se positionner : on les prend, on les prend pas ? on traite les actions ou pas ? » (RM Phamatrix)*

A l'inverse, certains interviewé·e·s déclarent que le risque ne devrait pas être associé à la peur : il semble ainsi s'agir d'une émotion qui pourrait émerger naturellement à l'idée de risque, et contre laquelle il est nécessaire de lutter. Par exemple, l'un des directeurs opérationnels de Indugiga dédramatise le fait de parler de risques :

*« Quel est le risque pour nous ? L'idée n'est pas d'avoir peur, ou de se faire peur, l'idée est de mesurer des contraintes et des contingences à plus ou moins long terme » (DO3 Indugiga)*

Dans la même lignée, le directeur général de BigBank explique qu'il lui faut éviter de « trop » penser aux risques, pour ne pas tomber dans la paranoïa :

*« Parce que sans ça, vous passez votre vie à vous dire que vous êtes menacés, ce qui est vrai, mais la question, c'est, sans être paranoïaque... » (DG BigBank)*

L'emballage face au risque a été évoqué par une grande partie des risk managers. Cet emballage a été décrit concrètement comme étant un obstacle dans deux séquences parmi les 36 étudiées.

**(ii) Le risque peut également être utilisé de manière emblématique : il devient un symbole pour montrer que l'on prête attention à certains sujets.** On constate cet effet lorsque les acteurs connotent le risque en tant qu'emblème pour afficher publiquement que l'on porte un intérêt à un sujet particulier :

*« Après, c'est aussi afficher qu'on est sous contrôle, même si on peut pas tout contrôler parce que parfois ça se passe dans les filiales du monde, c'est un risque très compliqué à maîtriser. » (RM2 Servicéo)*

Cette connotation génère une allocation de ressources pour communiquer sur le risque, ce qui ne signifie pas forcément que le risque est géré par ailleurs. Cet affichage semble toutefois constituer un élément important pour la direction générale, afin de montrer symboliquement, ou rappeler de manière formelle, qu'elle est attentive à certains sujets. Cet affichage peut ainsi avoir des conséquences bénéfiques du point de vue des risk managers : il engage l'organisation à investir du temps et des efforts sur ce qu'elle affiche comme étant ses risques. Par exemple, l'un des directeurs d'Indugiga indique que le risque est également un moyen de sensibiliser sur le fait que certaines choses ne sont pas tolérables à ses yeux :

*« Je ne veux pas afficher ni vis-à-vis de mes salariés, ni vis-à-vis de mon environnement que le risque d'accident industriel est quelque chose que je n'ai pas... Ça peut remettre en jeu la vie de mes salariés, ça peut mettre en jeu mon environnement, c'est quelque chose dont je dois montrer vis-à-vis des stakeholders qu'il est important. » (DG Indugiga)*

Dans ces situations, le risque peut ainsi devenir un moyen de communication d'une intention ou d'une vigilance que la direction générale souhaite insuffler dans l'organisation. Ce type d'usage du risque a été évoqué dans 5 de nos séquences (issues d'organisations différentes).

**(iii) Enfin, le risque peut être convoité, lorsque les acteurs l'associent à un moyen d'obtenir des ressources ou de protéger leur « territoire » et cherchent à s'en emparer.** Les risk managers peuvent s'appuyer sur cet effet comme un levier pour attirer l'attention des personnes qui seraient réticentes à l'idée d'investir du temps dans la gestion des risques. Par exemple, le risk manager d'Indugiga sensibilise certains interlocuteurs récalcitrants en jouant sur cet argument :

*« Si je leur dis : 'voilà la valeur ajoutée pour vous, moi je peux vous aider à faire en sorte que vous allez avoir des ressources complémentaires, ou qu'on va mettre en place un système priorisé', là oui ils seront adhérents. Sinon... » (RM Pharmatrix)*

Nous avons également observé, chez EnvirOrg, que l'un des directeurs les plus proactifs dans la démarche de gestion des risques nouvellement en place était le directeur informatique. Il indiquait

qu'il voyait cette démarche comme une opportunité pour lui de solliciter des ressources (financières, matérielles ou humaines). Il avait du mal à obtenir ces ressources par ailleurs, car ses sujets n'étaient pas toujours considérés comme prioritaires. Le risk manager a également confirmé cette implication plus importante de la part du directeur concerné :

*« Le seul [propriétaire de] risque, ce que je disais tout à l'heure, c'est le risque [X], où il a tout de suite compris le truc, parce que lui il a déjà fait le travail en fait ! Donc voilà... Pour les autres ça va être un peu plus compliqué je pense. » (RM EnvirOrg)*

Cette convoitise du risque peut néanmoins générer des hostilités qui parasitent le travail des risk managers : ils/elles sont ainsi parfois confronté·e·s à des réactions de personnes qui se sentent dépossédées de leur sujet, lorsqu'elles voient un aspect de leur activité inscrite en tant que risque. Par exemple, chez EnvirOrg, la présentation de la première cartographie des risques a généré une confusion quant à sa signification. Certains acteurs se sont sentis dépossédés de leurs sujets qui étaient inscrits en tant que risque dans la cartographie :

*« Cette réunion c'était un désastre, ils n'ont rien compris, c'est le cas de le dire ! Ils ont assimilé la cartographie des risques aux six risques majeurs [...] Et ce qui les a heurtés, c'est que parmi ces risques majeurs, il y avait les [risques X], ce qui était leur prérogative à eux, chasse gardée, on n'y touche pas donc on n'en veut pas ! [...] Ils ont pris ça pour une agression. » (RM EnvirOrg)*

Dans d'autres cas, cette idée a été évoquée par les risk managers, sans donner d'exemples particuliers (Ingénolux, Spidity, Pharmatrix).

### **II.1.b. Le risque, un effet neutralisateur d'attention**

Dans cette partie, nous décrivons les effets de « syllogisme négatifs » identifiés dans les séquences de construction du risque. Ces effets concernent à la fois le risque en tant qu'objet et le risque en tant que structure. Nous allons décrire quelques exemples de ces effets de syllogisme du risque, en expliquant pourquoi ils produisent des effets inattendus sur l'attention. Nous relevons d'abord que le risque peut atténuer l'attention, lorsqu'il est connoté comme quelque chose d'abscons, diminuant ainsi l'intérêt qu'on lui porte (i). Nous expliquons ensuite que le risque peut être invoqué pour justifier le fait de cacher certaines informations, et générer des effets d'ésotérisme dans l'organisation (ii). Nous montrons ensuite que le risque peut être « crispant », lorsqu'il est connoté comme un moyen de contrôle lourd et/ou peu utile, ou comme quelque chose d'insurmontable et paralysant (iii). Enfin, nous soulignons que le risque peut dévier l'attention lorsqu'il est connoté comme une fonction « à part » qui ne concerne pas les personnes non-habilitées à gérer les risques, ou lorsqu'il est connoté comme quelque chose « sous-contrôle », dont il n'est plus nécessaire de se préoccuper personnellement (iv).

(i) **Premièrement, on note que le risque peut atténuer l'attention, lorsqu'il est connoté comme quelque chose d'abscons, diminuant ainsi l'intérêt qu'on lui porte.** On constate que le risque peut être perçu, chez certaines personnes, comme un élément obscur, lointain ou très abstrait. Cette connotation diminue l'intérêt que portent les acteurs aux risques qui, s'ils ne sont pas incités à le faire, n'allouent plus d'effort envers le risque. Dans le chapitre 5, nous avons déjà cité l'exemple du risk manager d'Industry qui déplore que les personnes limitent le risque à un calcul d'impact et de probabilité, au lieu de caractériser plus largement comme un phénomène aux multiples causes et conséquences. Une autre illustration est pointée ici par le risk manager d'EnvirOrg. Celui-ci a alerté la direction générale des écueils d'une simplification trop importante des calculs de risque :

*« Ils veulent simplifier les choses au maximum. Ils ont un peu raison. Moi je leur ai dit : 'attention, l'outil de remontée, il ne faut pas que ça soit une seule personne qui rentre l'information, il faut bien qu'il y ait une analyse au départ, des votes de différentes personnes'. Parce que c'est très simple de marquer des chiffres : 'criticité 2'... [...] Ils rentrent les chiffres, on met n'importe quoi et on remonte ! ça s'est déjà vu donc... » (RM EnvirOrg)*

Le fait de décrire les risques d'une organisation de manière consolidée et générique peut engendrer un « flou artistique » sur ce qui existe réellement derrière les représentations qui en sont faites. L'un des directeurs illustre ce caractère parfois abscons des risques, en expliquant que la représentation des risques peut conduire à « ne plus rien voir » :

*« C'est bien libérer les chakras de chaque échelon en lui disant : tu peux, tu dois mettre des risques différents de ceux du niveau d'au-dessus. Sinon le risque, c'est d'avoir des visions, des plans de maîtrise des risques en « vache-qui-rit ». Vous connaissez le système « vache-qui-rit » ? La vache qui rit, qui a une boucle d'oreille dans laquelle il y a une autre vache qui rit. Donc où tout le monde fait la même chose, mais au bout d'un moment on voit plus rien. » (DG Servicéo)*

L'un des risk managers souligne ainsi qu'il est nécessaire de rester attentif sur les hypothèses et les raisonnements qui ont été utilisés derrière la construction des risques qui sont présentés, pour ne pas masquer ce qu'ils reflètent :

*« Mais si je donne des outils et une méthode, on réfléchit plus. Si on dit : c'est les risques que vous avez évalué comme étant financièrement les plus conséquents. Ça dépend comment on évalue les risques ! Quel est le scénario sous-jacent ? On prend le risque qui dévaste une centrale nucléaire, ou on prend le risque que quelqu'un se casse la figure en descendant les escaliers dans une centrale nucléaire ? C'est pas pareil ! L'impact est pas le même. Donc l'évaluation du risque dépend du scénario de référence qu'on va choisir comme étant représentatif. Donc la méthode, enfin dire le scénario à l'avance, au fond, donner des indications c'est dire le scénario de façon indirecte, c'est dire le résultat à l'avance. Et au fond, dans tous les problèmes de modélisation, la question est de savoir sur quelles hypothèses inconnues, sous-jacentes on repose ? » (RM I Indugiga)*

Cette partie décrit l'effet d'évitement par lequel le risque atténue l'attention. On constate cet effet lorsque les acteurs connotent le risque en tant que moyen de surveillance de l'organisation sur leur propre activité. Cette connotation génère un intérêt pour les acteurs à dévier l'attention qui leur serait allouée s'ils mettaient en avant leurs risques.

*« Son boulot à lui à l'intérieur de la banque, c'est d'avoir un système de risque articulé, etc., c'est de pouvoir évaluer les risques, mettre en place des politiques de risques internes, etc. C'est pas tellement mes préoccupations métaphysiques à moi » (DG BigBank)*

Le fait que des personnes se détournent du risque parce qu'elles le perçoivent comme quelque chose d'abstrait a été évoqué dans 8 séquences.

**(ii) Deuxièmement, le risque peut être invoqué pour justifier le fait de dissimuler certaines informations, et générer des effets d' « ésotérisme » dans l'organisation.** Le risque est en effet souvent associé à quelque chose de potentiellement confidentiel. Les risques des organisations peuvent être considérés comme confidentiels, parce qu'ils reflètent des faiblesses, ou des choix stratégiques qui constituent des informations sensibles que l'entreprise ne veut pas diffuser :

*« C'est-à-dire que cette cartographie-là, elle garde, parce que le directeur général le souhaite, un caractère quand même plutôt confidentiel. » (RM EnvirOrg)*

Ce caractère confidentiel conduit alors à délimiter un périmètre d'informations qui ne seront diffusées qu'à une communauté restreinte de personnes dans l'organisation :

*« C'est de l'information confidentielle, que l'ensemble des collaborateurs, notamment les collaborateurs opérationnels n'ont pas à connaître » (DO Mobilit)*

Le risque entre ainsi dans des circuits de communication qui font parfois l'objet de règles précises (qui y a accès, sous quelles conditions, etc.) :

*« On va dire qu'il y a un niveau de confidentialité et bon... je suis directeur régional, je fais partie... je suis cadre supérieur du groupe, je fais partie des 800 cadres du groupes qui ont un niveau d'information que d'autres n'ont pas. Mais il y a une classification, il y a des informations qui sont communiquées uniquement au comité exécutif du groupe, d'autres qui sont communiquées aux 100 cadres dirigeants du groupe, et d'autres qui sont communiquées aux 800 cadres-dirigeants et supérieurs. Et ensuite d'autres cadres qui ne sont pas informés. On a effectivement une classification interne de l'information. Dans les communications quotidiennes, donc ça va de : non confidentiel à confidentiel restreint. [...] La classification ultime, c'est secret. » (DO Spidity)*

Le fait que le risque crée des effets d'ésotérisme dans l'organisation a été décrit dans 7 séquences, principalement lorsque les personnes évoquent le caractère confidentiel des risques (dans trois de ces séquences, les personnes ont indiqué que parfois, l'information n'est pas vraiment confidentielle mais le fait de l'appeler « risque » bloque la diffusion des documents, ou rend le dialogue difficile) :

*« Je pense pas que ça mérite autant de secret, de enfin... je trouve que c'est dommage parce que c'est un frein, et dernière, du coup, c'est une matière plus compliquée à travailler. Alors que si c'était plus communément partagé, ça serait plus simple. » (DO Ingénolux)*

Paradoxalement, lorsque le risque est quelque chose qui est amené à faire l'objet d'une diffusion plus officielle, il peut générer une part d'autocensure : la manière de formuler les risques peut générer des effets d'emballage, comme nous l'avons vu plus haut.



Lorsque les risques sont présentés à des parties prenantes, des précautions peuvent alors être prises pour éviter de générer des sur-réactions :

*« Il faut évidemment être sincère, exhaustif, etc., je ne pourrais pas vous dire autre chose, mais il faut quand même faire attention à comment on rédige les choses... Voilà. Et là, très clairement, on est quand même dans la logique : on va pas donner le bâton pour se faire battre ! » (DG)*

Dans un autre contexte, l'autocensure vis-à-vis du risque peut se produire lorsque les risk managers demandent aux personnes quels sont leurs risques (par exemple dans le cadre des entretiens d'identification des risques pour élaborer une cartographie). Le risque peut être en effet « personnifié » : il est associé à des acteurs, ou connoté comme révélant des choses sur leur identité. Lorsque les personnes ont l'impression que révéler leurs risques peut conduire à être considérées comme « coupables » ou ayant échoué, elles peuvent être dissuadées de divulguer ce type d'informations :

*« On ne détaille pas tout non plus. Mais c'est vrai qu'il y a cette notion « je ne veux pas mettre en visibilité », même là aussi quand on fait une évaluation des risques SI, j'ai peur de mettre en visibilité mes risques. C'est-à-dire que j'ai peur de montrer que je ne suis pas bon là... où là j'ai des risques et je n'ai rien fait... » (RM Ingénolux)*

Chez Servicéo, la directrice opérationnelle interviewée essaye de rassurer ses équipes pour les inciter à dévoiler leurs risques de manière plus décomplexée, en déconstruisant cette connotation entre le risque et le caractère « coupable » des personnes :

*« Donc c'est vraiment ce jeu de questions ouvertes, et surtout le but à ce stade-là, je dis : 'not guilty !' C'est : 'non coupable', on n'est pas là pour juger si les gens sont coupables ou pas coupables. Parce que bien souvent, ce que j'essaye aussi d'expliquer, c'est quand on est managers, se poser la question si quelque chose est pas mis en œuvre, ça va pas être de notre faute, c'est pas forcément la faute de la personne. Et si c'est la faute de la personne et qu'elle dérive vraiment alors qu'elle a toutes les informations, alors là on arrive dans la sanction mais c'est pénal ou ça peut aller jusqu'au licenciement. » (DO Servicéo)*

Ainsi, lorsque le risque est associé à quelque chose qui ne doit pas être verbalisé ou formalisé, l'attention organisationnelle qui lui est allouée reste limitée :

*« Par exemple, il y a un risque, il y avait un risque avec [le projet X], après il fallait pas avoir fait les Mines pour s'en rendre compte. On a parlé... je sais pas si on l'a écrit, parce que comme on veut pas écrire de problèmes, on n'écrit pas trop les risques, [...] Qu'est-ce qu'on en fait de ça ? Bah rien... » (DG Admitop)*

Ainsi, la révélation du risque peut être bloquée par un paradoxe : on génère de l'attention autour d'un sujet sur lequel il est préférable de ne pas attirer l'attention. Dans l'une des séquences d'Industry, une solution a été déployée pour gérer ce paradoxe. L'instauration d'un format de discussion « sous secret » permet, selon le risk manager, de libérer la parole, d'oser s'exprimer

sur de sujets sensibles : tout se déroule portes closes, au sein d'un cercle limité de personnes, et rien n'est tracé.

Paradoxalement, cette restriction de l'attention semble une nécessaire contrepartie pour maintenir une attention minimale sur certains risques jugés très sensibles :

*« On est portes fermées, on ne parle pas du détail du risque, mais on parle de la vision stratégique du risque. Et pourquoi on est porte fermée ? C'est dans le sens où la parole est libre, on se dit des choses qu'on ne dirait pas dans d'autres cénacles, et on n'écrit rien. Mais par contre ça permet, pour nous, ça nous permet d'avoir une sensibilité, de comprendre des choses qui ne transcrivent pas par l'écrit, qui sont difficilement appréhendables par l'écrit, ça permet de challenger, ça permet d'attirer le regard du management sur des problématiques qui pourraient être à nos sens insuffisamment traitées dans les remontées de l'entité, mais sans pour autant l'écrire, ce qui est plus confortable pour tout le monde. »  
(RM Industry)*

**(iii) Troisièmement, le risque peut être « crispant », lorsqu'il est connoté comme un moyen de contrôle lourd et/ou peu utile, ou comme quelque chose d'insurmontable et paralysant.** Le risque semble également atténuer l'attention lorsque les acteurs le connotent comme un tracas, une lourdeur ou un obstacle à leur activité. Lorsque les risk managers interviennent sous l'égide du « risque », ils ou elles peuvent être confronté·e·s à des réactions « épidermiques » : certaines personnes ayant des a priori sur ce qu'est le risque, le fait d'invoquer ce sujet engendre des crispations. Les acteurs ciblés accordent alors une faible attention aux dispositifs ou aux arguments déployés par leur risk manager. Par exemple, dans l'un des cas, les risk managers sont perçus par les autres collaborateurs comme une fonction irritante et peu utile :

*« Je vais faire très caricatural. C'était en gros : vous êtes des irritants, la gestion des risques, c'est vachement bien mais ça sert à rien » (RM Indugiga)*

Les crispations liées au contrôle ont été décrites comme un problème rencontré par les risk managers de 10 organisations sur les 12 étudiées. Elles ont été indiquées par les directeur·rice·s comme étant leur propre sentiment sur les risques par 4 directeur·rice·s, mais par 17 directeur·rice·s comme étant une réaction possible qu'ils ou elles observent dans leur organisation.

**(iv) Le risque peut dévier l'attention lorsqu'il est connoté comme une fonction « à part » qui ne concerne pas les personnes non-habilitées à gérer les risques, ou lorsqu'il est connoté comme quelque chose « sous-contrôle », dont il n'est plus nécessaire de se préoccuper personnellement.** L'attention est ainsi involontairement transférée. On constate cet effet lorsque les acteurs connotent le risque comme relevant d'une fonction particulière, hermétiquement fermée, qui ne concerne que des personnes spécifiques ou qui nécessite une certaine initiation, que seuls des experts peuvent maîtriser, ou qui concerne quelque chose de très sensible, que seules certaines personnes méritent de connaître. Par exemple, le directeur de Servicéo indique que la maîtrise des risques est quelque chose de plutôt « impalpable » dans l'organisation :

*« La maîtrise des risques c'est quand même beaucoup plus virtuel, impalpable, ça fait beaucoup plus appel à l'expertise... » (DG Servicéo)*

Il précise alors que pour compenser ce caractère impalpable, l'implication des dirigeants est nécessaire, et mentionne la connotation du risque en tant que « corvée », qui est à éviter :

*« C'est aussi pour ça, ce qui donne la valeur à l'exercice, c'est quand les dirigeants s'y impliquent et le considèrent pas uniquement comme une corvée à remplir, c'est la troisième fois que je vous le dis, mais parce que c'est vraiment ma conviction la plus forte. » (DG Servicéo)*

Certains risk managers tentent de lutter contre cette image (notamment chez Servicéo, Indugiga et Spidity), en impliquant les autres collaborateurs dans les activités de gestion des risques, en les responsabilisant sur leur rôle à jouer :

*« En revanche, c'est bien nous qui avons fait l'outil, qui avons fait le référentiel sous-jacent à l'outil, mais nous n'écrivons pas une ligne. Un risque, il appartient à un métier, il ne nous appartient pas à nous. » (RM Servicéo)*

Dans certaines organisations néanmoins, la gestion des risques reste une activité plutôt restreinte, qui, pour reprendre le verbatim suivant, n'« irrigue pas l'action » :

*« Oui, disons que, ou en tout cas, enfin on en fait rien, on reste dans un niveau d'analyse, mais après ça n'irrigue pas l'action » (DG Admitop)*

Un sentiment de frustration ou d'irritation peut provenir des différentes mesures de régulation d'un risque, qui « empêchent de prendre des risques ». Nous avons mentionné précédemment le fait que la fonction « risque » pouvait être perçue comme un « empêchement de tourner en rond ». Cette frustration est exprimée notamment par les directeurs opérationnels, qui compte-tenu des règles destinées à éviter les risques, se retrouvent avec une marge de manœuvre limitée. Nous illustrons ce sentiment avec le verbatim de l'un d'entre eux :

*« C'est un petit peu désagréable, vous négociez le contrat, mais vous avez pas le droit de toucher à la quasi-totalité du truc » (DOI Indugiga)*

Le risque et sa régulation peuvent être perçus comme facteurs d'alourdissement et de ralentissement de l'activité :

*« il y a toujours des choses qui irritent, qui avancent pas à la vitesse qu'on souhaiterait, qui sont plus lourdes que ce qu'on aimerait, mais bon c'est difficile d'être dans la perfection, dans l'idéal » (DO2 Indugiga)*

La notion de risque peut également être associée à un type d'évènements particuliers, comme un risque d'accident industriel. Dans ces cas, lorsque les risk managers cherchent à aborder la thématique du risque, le sujet peut éveiller un engouement limité pour les personnes convaincues

qu'elles n'y sont pas confrontées, car l'évènement auquel elles l'associent ne s'est pas produit depuis longtemps.

Par exemple, chez Pharmatrix, l'organisation a connu une crise dans les dernières décennies. Bien qu'elle ait marqué les esprits, cette crise a contribué à générer, chez les collaborateurs, le sentiment que depuis, l'entreprise n'a plus été confrontée à un risque majeur :

*« C'est vrai que le groupe, pendant longtemps n'a pas connu de gros incident industriel, ou de gros risque, hormis [xxx], qu'il porte en lui, effectivement... » (DO Pharmatrix)*

Les acteurs tendent ainsi à voir le risque comme le fait que quelque chose de similaire se reproduise. Cela pose des difficultés au risk manager de Pharmatrix, qui a du mal à faire prendre conscience que le risque peut être d'autres natures :

*« Donc comme les gens n'ont pas été habitués, je dirais à l'échec, cette dimension du risque qui se réalise, ils ne la perçoivent pas. Donc c'est difficile d'amener les gens sur ce terrain-là » (RM Pharmatrix)*

\*\*\*

Ainsi, l'effet de syllogisme se traduit par un écart entre l'attention prescrite et l'attention réelle portée au risque, qui se produit par un glissement des interprétations que les acteurs font du risque lorsque celui-ci est invoqué par l'organisation (ici par les risques managers). L'effet de syllogisme suggère qu'influencer l'attention au risque n'est pas un mécanisme unilatéral, mais plutôt une co-construction entre acteurs et structures attentionnelles, par laquelle l'attention est modulée via les interprétations.

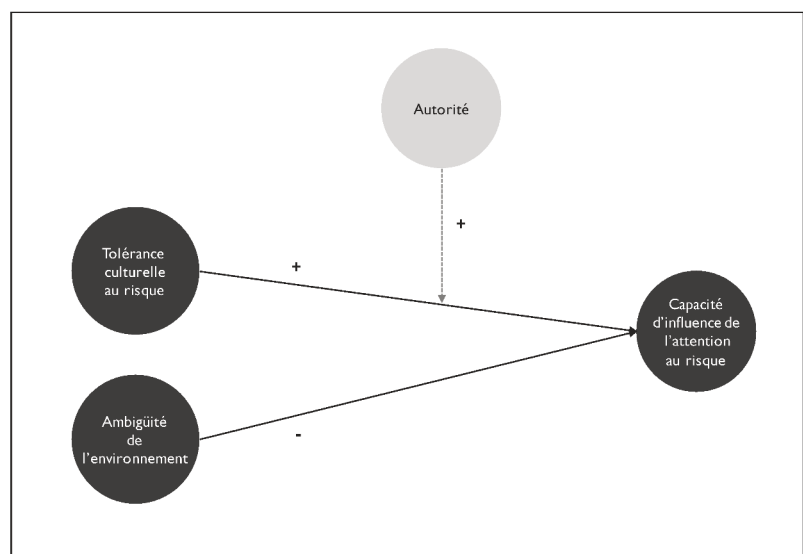
## II.2. Le rôle du contexte sur la capacité d'influence des risk managers

Dans cette partie, nous pointons l'existence de facteurs de contexte qui favorisent ou atténuent la capacité d'influence des risk managers. Pour cela, l'effet de syllogisme, décrit précédemment (II.1), semble constituer un indicateur pertinent : il reflète la capacité d'influence des risk managers (et de manière plus générale, la capacité d'une organisation à influencer l'allocation de l'attention de ses acteurs). L'effet de syllogisme indique dans quelle mesure les tactiques des risk managers produisent des effets inattendus : plus l'effet de syllogisme est important, moins les risk managers semblent maîtriser leur influence. Nous avons donc comparé les séquences où l'effet de syllogisme est important, et celles où il est faible. Pour cela, nous avons codé chaque séquence, en lui attribuant une valeur de 0 à 2 (cf. tableau page suivante) :

- Séquence codée « 0 » : les effets de syllogisme concernent moins de trois tactiques, ou sont aisément maîtrisés par les risk managers.
- Séquence codée « 1 » : les effets de syllogisme concernent plus de trois tactiques et/ou sont considérés par les risk managers comme une difficulté à surmonter.
- Séquence codée « 2 » : les effets de syllogisme concernent plus de trois tactiques et les risk managers ne parviennent pas à les empêcher ou les éradiquer.

Nous avons ensuite examiné les raisons invoquées par les acteurs pour expliquer les situations rencontrées, ainsi que les conditions du contexte dans lesquelles ils ou elles agissent. La comparaison systématique entre nos 36 séquences nous a fait émerger trois principaux facteurs qui semblent favoriser ou atténuer l'influence des risk managers : ces facteurs sont l'ambigüité de l'environnement, la « tolérance culturelle au risque », et l'autorité (ici des risk managers).

Dans cette partie, nous présentons d'abord le rôle négatif que l'ambigüité de l'environnement semble avoir sur la capacité à influencer l'attention au risque (II.2.a). Puis, nous suggérons que la « tolérance culturelle au risque » d'une organisation joue un rôle positif (II.2.b). Enfin, nous présentons le rôle modérateur que semble jouer



l'autorité dont dispose la source d'influence (II.2.c).

Dans chaque partie, nous décrivons en quoi ces facteurs de contexte semblent favoriser ou atténuer la capacité d'influence des risk managers dans les séquences étudiées. Pour illustrer le poids de ces facteurs dans notre échantillon, nous avons quantifié notre analyse.

Nous attirons l'attention sur le fait qu'il s'agit d'une façon de restituer et d'illustrer nos observations, et non une étude quantitative qui prétendrait démontrer avec robustesse des corrélations (notre échantillon, N= 36 séquences, n'est en effet pas significatif). Les chiffres présentés dans cette partie reflètent donc simplement des observations qualitatives que nous avons consolidées et « chiffrées » pour donner des repères à la lecture. Le choix de quantifier le rôle des facteurs de contexte a été justifié et discuté dans le chapitre 4 (III.2.d). Pour rappel, chaque facteur de contexte est qualifié par deux valeurs possibles :

- Ambiguïté de l'environnement : forte (1) ou faible (0)
- Tolérance culturelle au risque : tolérance (1) ou intolérance (0)
- Autorité : forte (1) ou faible (0)

La justification de l'attribution de ces valeurs pour les facteurs de chaque séquence est apportée en annexes 32 à 34.

Pour rappel, les indicateurs utilisés pour analyser le rôle de ces facteurs sont les suivants :

**TABLEAU 41. Indicateurs utilisés pour illustrer nos résultats**

Indicateur utilisé	Signification
$\Sigma$ effets syllogisme	Somme des effets de syllogisme dans les séquences : chaque séquence ayant reçu une valeur entre 0 et 2 pour mesurer l'importance de l'effet de syllogisme, cet indicateur en fait la somme. Plus il est élevé, plus les séquences sont concernées par les effets de syllogisme.
$\Sigma$ séquences	Somme des séquences : cet indicateur sert à calculer le taux de syllogisme (ci-dessous)
$\alpha_{SR}$	Taux de syllogisme calculé pour chaque facteur = $\Sigma$ effets syllogisme / $\Sigma$ séquences Par exemple, pour le facteur « ambiguïté » : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ambiguïté forte concerne 10 séquences sur les 36 étudiées. Parmi ces 10 séquences, certaines ont des effets de syllogisme importants, et d'autres faibles (de 0 à 2) : la somme de ces effets y est de 14. <math>\rightarrow \alpha_{SR} = 14/10 = 1,40</math></li> <li>- L'ambiguïté faible concerne 26 séquences sur les 36 étudiées. La somme des effets de syllogisme y est de 22. <math>\rightarrow \alpha_{SR} = 22/26 = 0,85</math></li> </ul>
$\Delta$	Ecart entre les taux obtenus lorsque le facteur est présent et lorsqu'il est absent : permet d'indiquer si le rôle du facteur est significatif ou non. Par exemple, pour le facteur « ambiguïté », $\Delta = 0,85 - 1,40 = -0,55$ . Nous avons considéré qu'un facteur était significatif lorsque $ \Delta  > 0,2$ .

<sup>52</sup> Pour rappel, ce seuil a été fixé de manière relativement « intuitive », en comparant les ordres de grandeur dans les variations d'un facteur à l'autre.

### II.2.a. Le rôle de l'ambigüité de l'environnement

L'ambigüité de l'environnement est caractérisée ici par une situation où des objets d'attention sur lesquels il est difficile de s'accorder sur une interprétation commune, par leur caractère peu saillant, complexe, ou en rupture par rapport aux modes de pensées préexistants. Les résultats suggèrent que l'ambigüité de l'environnement impacte négativement la capacité à influencer l'attention au risque. Le tableau ci-dessous indique les ordres de grandeur de cet impact, tels que constatés dans nos séquences :

**TABLEAU 42. Impact de l'ambigüité de l'environnement » sur la capacité à influencer l'attention au risque**

VARIABLE	$\Sigma$ effets syllogisme	$\Sigma$ séquences	$\alpha_{SR}$	$\Delta$
Forte ambigüité	14	10	1,40	-0,55
Faible ambigüité	22	26	0,85	

Les effets de syllogisme semblent plus importants dans les séquences où l'ambigüité est forte ( $\alpha_{SR}=1,40$ ), par rapport à celles où l'ambigüité est faible ( $\alpha_{SR}=0,85$ ). L'écart constaté semble relativement significatif ( $\Delta>0,2$ ).

En situation incertaine, les risk managers semblent avoir plus de mal à aligner leurs interlocuteur·rice·s autour d'une vision commune des risques, ce qui peut parasiter leur action d'influence. Dans le cas de BigBank, l'une des séquences s'est caractérisée par une ambigüité forte liée aux évolutions du secteur, qui a rendu difficile l'atteinte d'un consensus pour reconnaître l'existence d'un risque :

*« Les process c'est très bien, mais vraiment ce qui est important, c'est le partage des convictions et l'alignement des énergies sur ces sujets-là, et que ça c'est très compliqué à fabriquer...[...] Et le sujet permanent en réalité, c'est que évidemment, et ça c'est toute la richesse du truc, chacun porte des préoccupations qui peuvent être contradictoires, qui peuvent apparaître comme contradictoires à un moment donné.. ». (DG BigBank)*

Comme nous l'avons évoqué plusieurs fois, l'ambigüité de l'environnement peut remettre en question les schémas de pensée préétablis :

*« Donc ça montre que c'est pas seulement les industriels, c'est un phénomène très humain et un phénomène qui est amplifié par le marché, et qui a l'inconvénient d'être autodestructeur donc qui amène les gens à ne pas voir le risque qu'ils sont eux-mêmes en train de causer, quand vous ne remettez pas en cause la même vision des gens des fondamentaux de leur industrie. » (DG BigBank)*

Devoir bousculer ces schémas peut être difficile pour les risk managers, et semble dépendre de leur légitimité et de leur capacité à se faire entendre (cf. II.2.c).

Les risk managers doivent alors tenter d'objectiver et de « figer » une compréhension plus ou moins partagée de ce que sont les risques. Il peut être alors difficile de consolider et faire sens d'informations parfois contradictoires :

*« Je me place dans la position du manager qui reçoit la vision risque d'un panel d'experts, et qui se retrouve confronté à une difficulté où les experts disent tout et leur contraire. Puisque généralement les situations sont suffisamment vagues pour qu'on arrive à ce résultat-là. » (RM Industry)*

Par ailleurs, le caractère mouvant de l'environnement complexifie les tentatives de figer une image de leur environnement, au travers des cartographies des risques ou de l'établissement de plans d'actions qui fixent une direction à suivre :

*« Donc vous imaginez... On essaye de dire « OK on a un budget, on a certains risques » mais on ne peut pas tout voir et puis ça va vite... En plus maintenant, on a des événements qui n'impactent pas cette année mais qui impacteront l'année prochaine » (DG Banko)*

\*\*\*

En conclusion, nous formulons la proposition suivante : [PI] la capacité d'une organisation à influencer l'attention portée au risque par ses acteurs est atténuée par l'ambiguïté de l'environnement.

### II.2.b. Le rôle de la tolérance culturelle au risque

La tolérance culturelle au risque est ici définie comme la tendance, dans l'organisation, à appréhender le risque de manière décomplexée. Au contraire, l'intolérance au risque est caractérisée par une tendance ancrée dans les normes à considérer l'existence du risque à quelque chose d'inacceptable et de péjoratif. Les résultats suggèrent que la tolérance culturelle au risque impacte positivement la capacité à influencer l'attention au risque. Le tableau ci-dessous indique les ordres de grandeur de cet impact, tels que constatés dans nos séquences :

**TABLEAU 43. Impact de la « tolérance culturelle au risque » sur la capacité à influencer l'attention au risque**

VARIABLE	$\Sigma$ effets syllogisme	$\Sigma$ séquences	$\alpha_{SR}$	$\Delta$
Tolérance au risque	17	21	0,81	0,46
Intolérance au risque	19	15	1,27	

Les effets de syllogisme semblent moins importants dans les séquences où l'organisation est culturellement tolérante au risque ( $\alpha_{SR}=0,81$ ), par rapport à celles où l'organisation est intolérante au risque ( $\alpha_{SR}=1,27$ ). L'écart constaté semble relativement significatif ( $\Delta>0,2$ ).



La tolérance culturelle au risque ne signifie pas ici que l'organisation tolère l'existence de risques, mais plutôt qu'elle le voit comme une thématique managériale dont il est normal de parler :

*« Oui, oui c'est une chose qui paraît... C'est pas du tout tabou, si c'est ça la question. C'est pas du tout tabou de parler des risques et c'est pas du tout incongru. D'une certaine façon, ça fait vraiment partie de la vie du manager de gérer des risques, de les anticiper, d'y faire face quand ils se produisent... Non, non, ça c'est pas du tout difficile. [...] Est-ce qu'il y a des sujets dont on a du mal à parler, non je crois pas ! Non, sincèrement je crois pas... Après, il peut y avoir des discussions passionnées sur : tel risque est vital, tel risque l'est pas... Voilà mais ça c'est normal, au contraire, ça enrichit la discussion... Non, il y a pas de tabou, il y a pas... non non, vraiment pas ! » (DG Servicéo)*

A l'inverse, comme nous l'avons vu dans la partie précédente (II.1), le fait d'associer le risque à une faute, un comportement inadéquat ou une faiblesse peut conduire les personnes à l'occulter. Ainsi, pour les risk managers travaillant dans une organisation où ce type de croyance est fortement et historiquement ancrée, il est plus difficile de maîtriser la manière dont leurs actions seront perçues et l'attention qu'ils ou elles réussiront à produire :

*« C'est très confidentiel, on reçoit des documents, même le tableau de bord du groupe, avec en filigrane tout le long de la page, machin, on peut pas en faire de copie, il faut juste le consulter... Ooouh ! ça c'est des cultures, mais vraiment, c'est pénible quoi. Et on a du mal à l'obtenir quoi ! On a vraiment une culture là-dessus, alors que c'est juste des outils de travail, et ça devrait circuler... peut-être pas très largement mais au moins auprès des personnes qui travaillent dessus, qui en ont besoin. » (RM Industrilus)*

Le caractère tolérant ou intolérant au risque d'une organisation semble dans nos cas être étroitement lié à la nature du métier : dans les organisations industrielles de notre échantillon, les risk managers soulignent systématiquement la difficulté à sensibiliser dans une « culture d'ingénieur », et/ou lorsque le niveau d'expertise des personnes est très pointu. Nous avons déjà évoqué cet exemple dans le cas de Pharmatrix, où le risk manager a du mal à sensibiliser des « sachants » sur le fait qu'il leur est possible d'échouer. Un autre exemple est illustré par le ressenti du directeur opérationnel d'Indugiga, vis-à-vis de la culture d'ingénieur, dont le pragmatisme lui semble empêcher de travailler de manière plus intuitive ou prospective :

*« Parce que mes collègues sont tous à 99% des ingénieurs, donc faits pour avoir une approche pragmatique et technique : il a un problème, il trouve une solution. Mais il sait pas se dire quel est le coup d'après. Ça c'est mon analyse critique, voire acide parfois... Mais, mon grand regret, c'est son manque d'ouverture, et son nombrilisme. » (DO Indugiga)*

On note que cette culture du risque n'est pas irréversible : dans certains cas, les démarches de gestion des risques les plus anciennes semblent instaurer une plus grande tolérance au risque.

\*\*\*

En conclusion, nous formulons la proposition suivante : [P2] la capacité d'une organisation à influencer l'attention portée au risque par ses acteurs est favorisée par la tolérance culturelle au risque.

### II.2.c. Le rôle de l'autorité

Les résultats suggèrent que l'autorité des risk managers a un impact mitigé sur leur capacité d'influence : dans certains cas, cette autorité semble favoriser leur influence, alors que dans d'autres, elle peut générer des blocages. Le tableau ci-dessous indique les ordres de grandeur de cet impact mitigé, tels que constatés dans nos séquences :

TABLEAU 44. Impact de l'autorité des risk managers sur leur capacité à influencer l'attention au risque

VARIABLE	$\Sigma$ effets syllogisme	$\Sigma$ séquences	$\alpha_{SR}$	$\Delta$
Autorité forte	24	25	0,96	0,13
Autorité faible	12	11	1,09	

Les effets de syllogisme semblent à peine plus importants dans les séquences où l'autorité des risk managers est faible ( $\alpha_{SR}=1,09$ ), par rapport à celles où leur autorité est forte ( $\alpha_{SR}=0,96$ ). Néanmoins, l'écart constaté est très faible, et semble ainsi peu significatif ( $\Delta < 0,2$ ).

Une explication proposée ici est que l'autorité des risk managers peut être mobilisée de diverses manières, et produire ainsi des effets différents. D'un côté, sans autorité, les risk managers se retrouvent parfois désarmés pour inciter les autres directions à s'investir lorsque ces démarches ne sont pas portées les hiérarchies les plus élevées. Ce manque d'autorité de la fonction risk management peut varier d'une activité à l'autre. Chez Industrilus, la fonction risque est estampillée sur certains aspects de la gestion des risques (e.g. financiers), et moins sur d'autres thématiques. Sur ces dernières, le risk manager interviewé a plus de mal à se faire entendre :

*« Souvent je suis un peu tout seul, quoi. Donc j'ai l'impression d'être un peu Don Quichotte qui se bat contre les moulins à vent, et des fois c'est un peu compliqué, j'aimerais bien avoir un relai à un niveau hiérarchique un peu plus haut, ou sur le terrain, mais après c'est que le bouche à oreille, le copinage, qui fait que j'arrive à me dépatouiller. » (RM Industrilus)*

D'un autre côté, l'autorité peut générer des connotations négatives de la gestion des risques : le fait que les démarches soient obligatoires et imposées peut crispier ou désintéresser les managers, qui cherchent alors plutôt à éviter de s'attirer le regard de la direction des risques :

*« Après, il faut pas en abuser, parce que le directoire, il y a des fois où il préférerait qu'on dise pas non, parce que parfois ça peut lui aussi, par rapport à sa stratégie où on dit : eh, nous on n'est pas... mais malgré tout, si la direction des risques dit non, le directoire est quand même attentif... Quand même ! » (RM BigBank)*

Le rôle de l'autorité semble plus pertinent à analyser relativement à la tolérance culturelle au risque. En effet, lorsque nous croisons ces deux facteurs, nous observons des différences plus significatives : en cas d'intolérance au risque, une forte autorité augmente significativement le taux de syllogisme. Le tableau ci-dessous indique les ordres de grandeur de ce rôle modérateur :

TABLEAU 45. Rôle modérateur de l'autorité des risk managers

Facteur modérateur	VARIABLE	$\Sigma$ effets syllogisme	$\Sigma$ séquences	$\alpha_{SR}$	$\Delta$
Autorité forte	Tolérance au risque	13	17	0,76	0,61
	Intolérance au risque	11	8	1,38	
Autorité faible	Tolérance au risque	4	4	1	0,14
	Intolérance au risque	8	7	1,14	

Dans les organisations culturellement intolérantes au risque, l'usage d'une forte autorité semble conduire à davantage d'effets inattendus, diminuant ainsi la capacité d'influence des risk managers ( $\alpha_{SR} = 1,38$ ).

Une interprétation de ce résultat est que dans les organisations intolérantes au risque, le risque est vu comme quelque chose de péjoratif : avoir un risque est alors synonyme de conséquences punitives. Dès lors, lorsqu'un·e risk manager se présente avec une posture d'autorité, cette posture génère d'autant plus de crispation ou d'évitement de la part des personnes :

*« Si je me trompe, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qui m'arrive ? Parce qu'on est quand même dans une logique où jusqu'à lors, c'était : commande, contrôle, et puis derrière sanction. » (RM Industrilus)*

Ainsi, nous suggérons que le fait de disposer d'une autorité forte constitue un levier pour parvenir à faire adopter des démarches de gestion des risques, car elles permettent de donner du poids et de la légitimité aux risk managers. Toutefois, si l'usage de cette autorité n'est pas fait avec parcimonie, il peut entraîner des effets inattendus dans les organisations culturellement intolérantes au risque, où les acteurs peuvent associer le risque à des sanctions potentielles. Le risk manager de BigBank considère ainsi que l'autorité est un levier à utiliser avec parcimonie :

*« Le problème quand vous avez un truc un peu nouveau, et c'est pour ça que la question de prendre le temps, de partage des convictions, avec de temps en temps avec un petit bout d'autorité, mais ceci-dit l'autorité, il faut en faire un usage minimal, parce que c'est un truc qui s'épuise assez vite. » (DG BigBank)*

\*\*\*

En conclusion, nous formulons la proposition suivante : [P3] Dans les organisations à faible tolérance au risque, l'autorité diminue la capacité d'influence, car elle génère de la méfiance et des appréhensions vis-à-vis des risk managers.

## - Synthèse du Chapitre 7 -

### Rappel de la question de recherche et de la démarche employée

Ce chapitre répond à notre troisième question de recherche : « dans quelle mesure l'organisation peut-elle influencer l'attention portée au risque ? ». Pour cela, il examine les effets produits par la structure organisationnelle sur l'attention au risque. De cette analyse, nous mettons en avant des facteurs de contexte qui conditionnent cette influence, et soulignons l'existence d'effets « inattendus » du risque sur l'attention.

### Résultats-clés obtenus

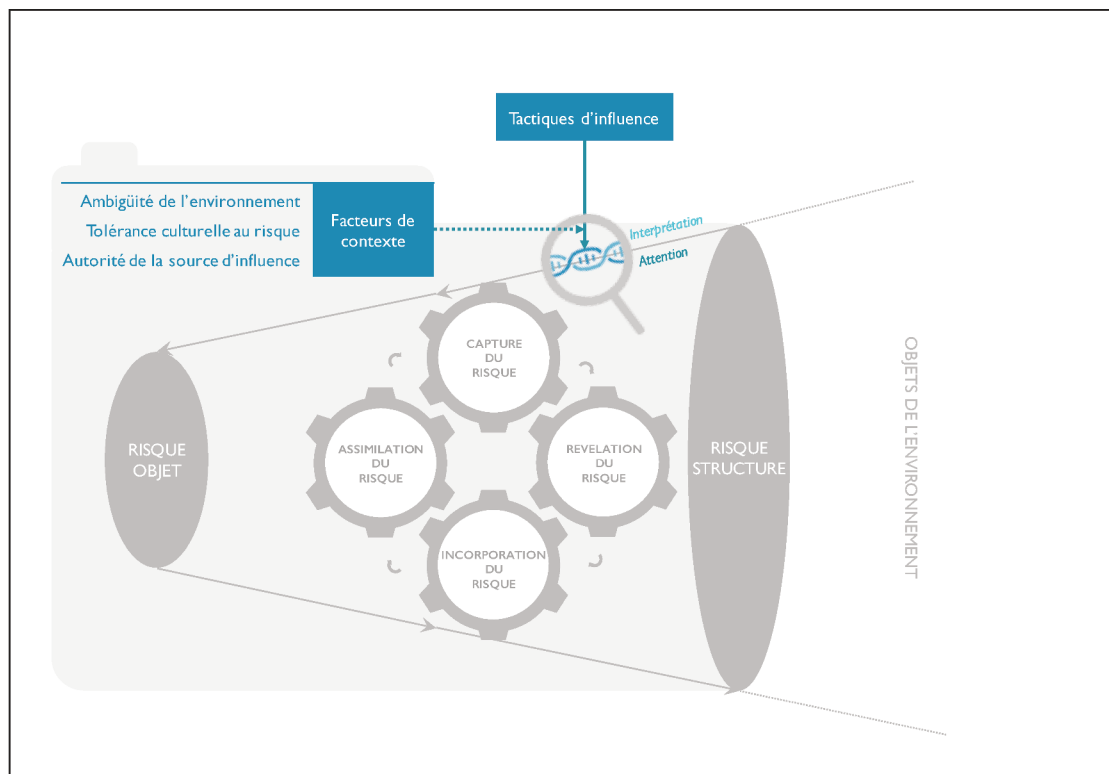
Les trois principaux résultats de ce chapitre sont :

**[R3a] la spécification des tactiques d'influence de l'attention au risque mises en œuvre par les risk managers** : leur description et la mise en avant de leurs effets mitigés montre que l'attention n'est pas un phénomène unilatéral : cela relève plutôt d'une co-construction entre une structure (des acteurs comme les risk managers ou des dispositifs) et les acteurs, qui répondent aux tactiques d'influence. Il ne suffit pas que les structures existent pour fonctionner.

**[R3b] l'existence d'un effet de « syllogisme » du risque**, qui peut expliquer le constat du rôle ambivalent de ces facteurs : le risque (en tant qu'objet ou structure), est réinterprété par les acteurs. Ce déplacement de la signification du risque conduit à des effets inattendus sur l'attention.

**[R3c] la mise en avant de trois facteurs de contexte** dont on suggère l'impact potentiel sur la capacité d'une organisation à influencer l'attention au risque : l'ambiguïté de l'environnement, la « tolérance culturelle » au risque, et l'autorité.

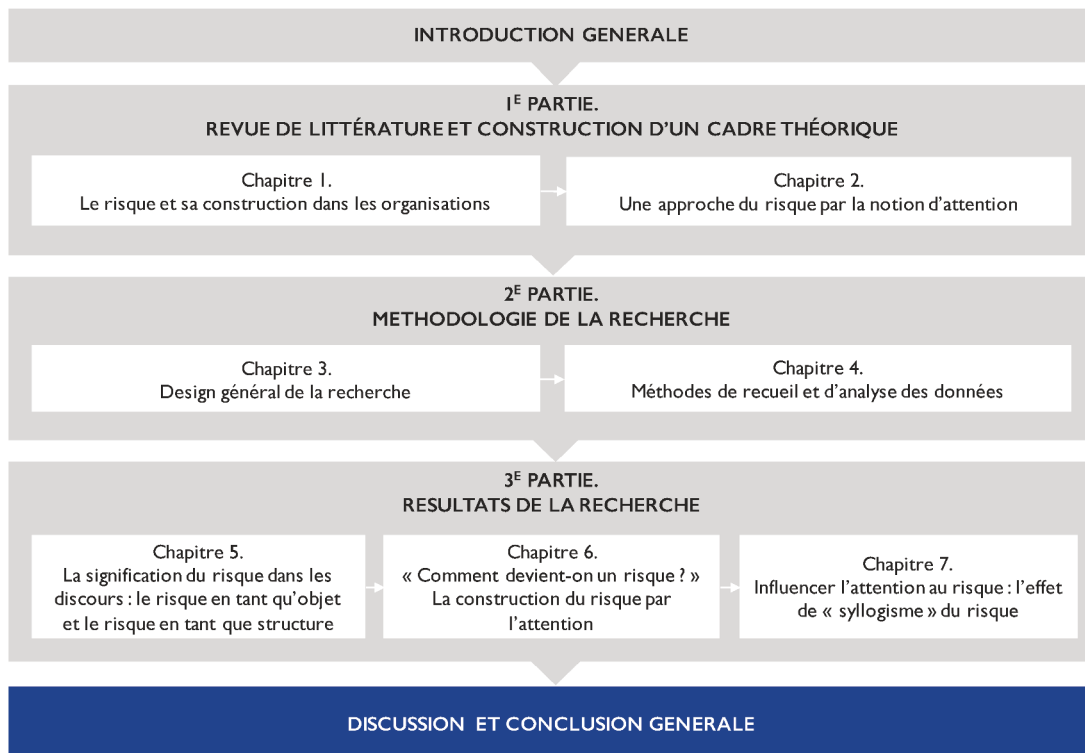
FIGURE 28. Synthèse des résultats du chapitre 7 : le cycle attentionnel de construction du risque



Dans la partie Discussion qui suit, nous revenons sur le modèle proposé à l'issue de ces résultats.

# DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans cette partie, nous mettons en avant les contributions théoriques de cette recherche en confrontant nos résultats à la littérature existante (I). Puis, nous soulignons les implications pratiques de notre travail (II). La validité du travail est ensuite discutée (III). Dans chaque partie, des voies de recherche future sont suggérées. Enfin, une brève conclusion clôture ce travail.



# I. Synthèse des résultats et contributions théoriques

Dans cette partie, nous synthétisons les principaux résultats de cette recherche, en exposant le modèle proposé à l'issue de notre analyse empirique (I.1). Puis, nous discutons les implications théoriques de ce modèle, notamment ses contributions à la littérature sur la construction sociale du risque (I.2), et son apport à l'Attention-Based View (ABV) (I.3).

## I.1. Synthèse des résultats : la construction du risque par l'organisation, un processus attentionnel

Nous rappelons d'abord l'objectif de cette recherche et la démarche employée pour y répondre (I.1.a). Puis, nous synthétisons les résultats obtenus, à partir desquels nous proposons une modélisation de la construction du risque par l'attention (I.1.b).

### I.1.a. Rappel de l'objectif de la recherche et de la démarche employée

L'objectif de cette recherche est de décrire et comprendre la manière dont quelque chose devient un risque aux yeux d'une organisation. Pour cela, nous nous sommes ancrée dans la théorie de la construction sociale du risque (Hilgartner, 1992 ; Boholm & Corvellec, 2011 ; Maguire & Hardy, 2013), qui considère que le risque reflète une interprétation subjective. Nous avons proposé d'examiner le processus attentionnel de construction du risque, afin de répondre aux gaps théoriques identifiés dans la littérature :

- La conceptualisation du risque demeure ambiguë dans la littérature : en particulier, on constate une tension entre le fait d'attribuer une définition du risque a priori (en tant que reflet d'une menace sur des enjeux humains) ou un relativisme absolu, considérant que le risque n'a de signification que relativement à un contexte donné.
- Les modalités par lesquelles les organisations construisent les risques ont été peu explorées. En particulier, au-delà des discours et du « sensemaking » (Maguire & Hardy, 2013 ; Steyer, 2013), la littérature a encore peu documenté la nature des pratiques qui conduisent une organisation à considérer une chose comme un « risque ». Notre état de l'art suggère qu'un tel processus semble diffus et continu, donc difficile à appréhender. Notamment, les organisations constituent des entités où l'attention, en tant que ressource limitée, semble intervenir de manière ambivalente dans la construction du risque : si la littérature suggère un lien inhérent entre le risque et l'attention, on sait peu de choses sur la relation causale entre risque et attention : l'attention produit-elle le risque, ou en résulte-t-elle ? Le risque nuit-il à l'attention ? Ou le manque d'attention conduit-il au risque ?

Pour éclairer ces questions, nous avons exploré le rôle de l'attention dans la construction du risque, en mobilisant le cadre théorique de l'Attention-Based View (ABV) (Ocasio, 1997 ; 2011). En articulant ces deux approches théoriques, nous avons retenu un cadre conceptuel basé sur quatre dimensions : le risque (en tant qu'interprétation construite par les acteurs), l'attention (en tant que mécanisme qui sous-tend cette construction), les structures organisationnelles (dans lesquelles ce processus s'inscrit), et les pratiques des acteurs (par lesquelles se construit le risque et s'oriente l'attention). Ce cadre a permis de pointer des gaps théoriques complémentaires :

- La construction du risque semble ainsi se constituer et cheminer par variations de l'attention managériale, qui vont amener à accorder plus ou moins d'importance et à déployer plus ou moins d'efforts autour d'un objet-risque. Or, on sait peu de choses sur les raisons expliquant les variations de l'attention aux risques.
- Enfin, si on sait que l'attention des acteurs est distribuée par les structures de l'organisation, la littérature sur l'ABV reste relativement silencieuse sur les écarts entre les structures prescrites et les structures réelles. Or, les travaux sur le risque abondent quant à eux sur l'existence d'effets inattendus liés aux structures.

Au regard de ces différents éléments, trois questions de recherche ont ainsi été formulées :

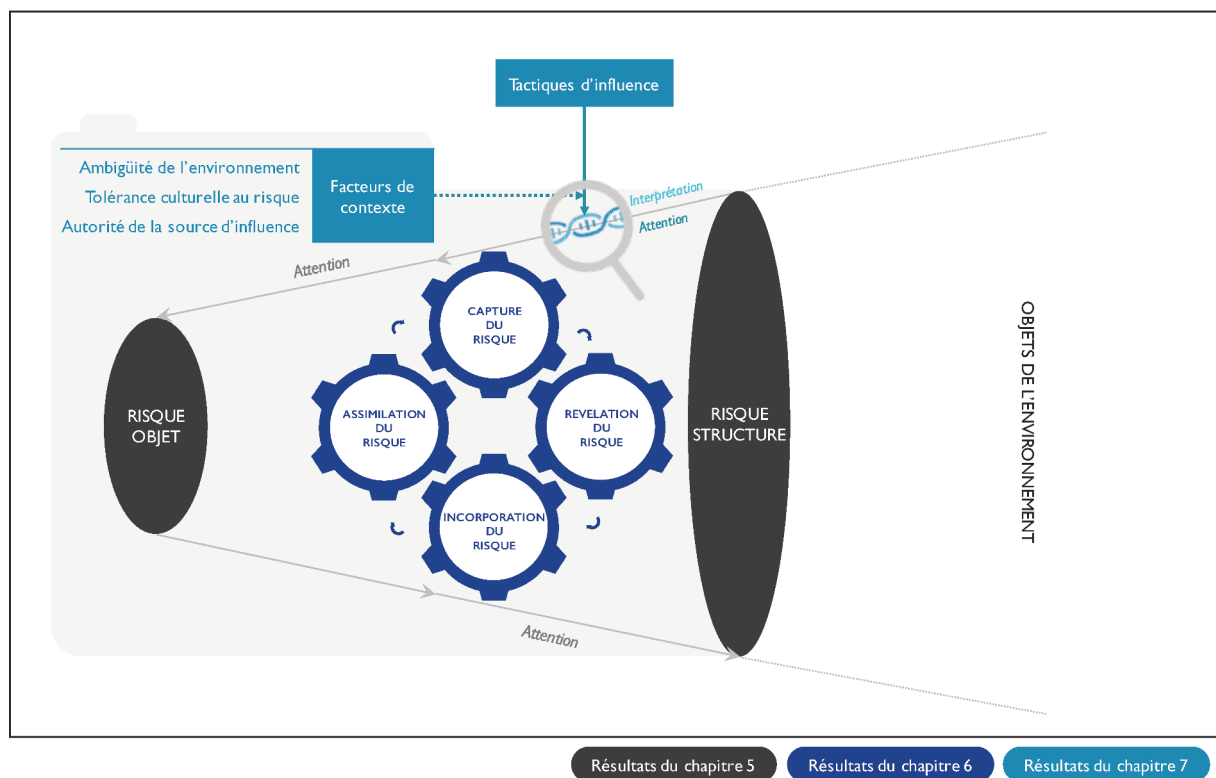
- (QR1) Que signifie le risque « construit » par les organisations ?
- (QR2) Comment l'attention intervient-elle dans la construction du risque ?
- (QR3) Dans quelle mesure l'organisation peut-elle délibérément influencer l'attention au risque ?

Pour traiter ces questions de recherche, nous avons étudié la construction du risque dans douze organisations de secteurs variés. Dans chacune d'elles, nous nous sommes appuyée sur des entretiens avec des managers de différentes strates (risk managers, managers de la direction générale et de directions opérationnelles), apportant des regards complémentaires sur le processus de construction du risque dans leur organisation. Nous avons d'abord étudié l'ensemble de leurs discours, afin de mieux saisir la signification du risque de manière transversale. Nous avons ensuite analysé les pratiques décrites par ces personnes, afin de reconstituer la manière dont le risque est construit. Nous nous sommes focalisée plus particulièrement sur le rôle de l'attention, c'est-à-dire la façon dont les ressources de l'organisation sont allouées au risque. Nous avons enfin examiné plus en profondeur le rôle des risk managers, en étudiant la portée de leurs tactiques d'influence et les facteurs de contexte qui les conditionnent. Nos résultats permettent alors d'aboutir à un modèle attentionnel de la construction sociale du risque, présenté dans la partie suivante.

### I.1.b. Synthèse des résultats obtenus : proposition d'un modèle de la construction du risque par l'attention

En articulant les résultats de notre thèse, nous aboutissons à la proposition d'un modèle de la construction du risque par l'attention : ce modèle vise à décrire et comprendre la manière dont un objet « devient » un risque aux yeux d'une organisation, au travers de l'attention qui lui est accordée. Ce modèle est schématisé au travers d'une métaphore : nous considérons que la construction du risque s'opère à la manière d'un « art de photographier ». Le risque constitue ainsi une image de l'environnement capturée par l'organisation, qui finalement devient le filtre de l'appareil, et oriente à son tour la manière ultérieure de photographier. L'attention joue ainsi le rôle de faisceau lumineux qui révèle et dessine les contours du risque, tel qu'il est représenté dans l'organisation. Notre modèle comporte plusieurs dimensions, mises en avant par nos trois chapitres de résultats (chapitres 5, 6 et 7).

FIGURE 29. Synthèse des résultats : proposition d'un modèle de la construction sociale du risque par l'attention



Le chapitre 5 aboutit à la mise en évidence de deux facettes du risque dans les discours, qui permettent de mieux saisir ce que signifie un risque dans une organisation : le risque en tant qu'objet reflète une représentation, construite par l'organisation, d'un phénomène, dans laquelle elle exprime une dégradation potentielle relative à des enjeux poursuivis. Le risque reflète



également les choix de l'organisation : par le risque, elle indique son désir de s'exposer à ces phénomènes, ainsi que sa volonté ou sa capacité d'action sur ces phénomènes. Dans les organisations, le risque renvoie à une « structure » : il incarne des façons de gérer, des savoirs ou des identités organisationnelles, qui peuvent être formelles ou informelles.

Le chapitre 6 permet d'éclairer et de détailler le processus attentionnel par lequel les organisations construisent leurs risques : le risque se construit dans les organisations en passant par quatre stades attentionnels, par lesquels il prend progressivement sa signification. D'abord, en tant qu'objet d'attention, il est capturé (1), puis révélé aux yeux de l'organisation (2). Ensuite il est incorporé à la structure organisationnelle (3) et assimilé par les acteurs au quotidien (4). Au travers de ce « cycle de vie », le risque se construit en recevant et en redistribuant simultanément l'attention dans l'organisation : en particulier, la construction du risque semble relever d'une succession de mécanismes attentionnels (attention sélective, attention engagée, attention distribuée). Le risque, à la fois, reflète et façonne l'attention dans l'organisation.

Enfin, le chapitre 7 montre que l'organisation peut en partie influencer l'attention portée aux risques par ses acteurs, mais sous certaines conditions qui favorisent ou empêchent l'apparition d'effet « inattendus » du risque sur l'attention. En particulier, nous spécifions les tactiques d'influence de l'attention au risque mises en œuvre par les risk managers : leur description et la mise en avant de leurs effets mitigés montre que l'attention n'est pas un phénomène unilatéral : cela relève plutôt d'une co-construction entre une structure et les acteurs, qui répondent aux tactiques d'influence. Il ne suffit pas que les structures existent pour fonctionner.

Ce chapitre met ainsi en évidence l'existence d'un effet de « syllogisme » du risque, qui peut expliquer le constat du rôle ambivalent de ces facteurs : le risque (en tant qu'objet ou structure), est réinterprété par les acteurs. Ce déplacement de la signification du risque conduit à des effets inattendus sur l'attention. Enfin, il conclut en suggérant trois facteurs de contexte, dont on suggère l'impact potentiel sur la capacité d'une organisation à influencer l'attention au risque : l'ambiguïté de l'environnement, la « tolérance culturelle » au risque, et l'autorité.

## I.2. Contributions aux théories du risque en science de gestion

Cette recherche vise à contribuer aux approches de la construction sociale du risque. En particulier, nous suggérons que nos résultats permettent d'enrichir la conceptualisation du risque en tant que construit social (I.2.a). Par ailleurs, notre approche du risque par le prisme de l'attention éclaire sur les mécanismes par lesquels il est construit (I.2.b).

### I.2.a. Enrichissement de la conceptualisation du risque en tant que construit social

Nous présentons ici les apports de notre travail à la conceptualisation du risque en tant que construit social. Le tableau ci-dessous synthétise nos principales contributions, qui sont ensuite développées dans les paragraphes suivants. Dans ce tableau, nous faisons référence à nos résultats tels que numérotés dans les chapitres précédents (R1, R2a, etc.)

TABLEAU 46. Apport de nos résultats à la conceptualisation du risque en tant que construit social

Connaissances de la littérature actuelle	Résultats de la thèse	Apports à la littérature existante
Le risque reflète une interprétation des objets de l'environnement, et de leur lien de cause à effet. (Hilgartner, 1992 ; Boholm & Corvellec, 2011)	Le discours des acteurs entremêle le risque en tant qu'objet et le risque en tant que structure [R1]	Dans une organisation, le risque ne désigne pas uniquement un objet : le risque sert à désigner une structure pour penser et agir. Cette distinction entre l'un et l'autre est souvent implicite. Il doit donc être conceptualisé comme une dialectique entre objets et structures.
	Dans une organisation, le risque est construit par quatre stades attentionnels (capture, révélation, incorporation et assimilation) à chaque stade, sa signification et sa représentation sont modifiées [R2a et R2b].	Le risque désigne également une distribution particulière de l'attention, qui façonne et émane des interprétations. Le risque reflète la succession de mécanismes attentionnels qui ont conduit l'organisation à construire des représentations particulières de leur environnement. Le risque est donc une représentation en partie délibérée et en partie émergente.
	Le risque a des dimensions dénotatives et connotatives : au-delà des phénomènes de l'environnement, il sert à exprimer une volonté ou une capacité à agir, ainsi que des modes d'organisation, des savoirs et des liens identitaires [R1a et R1b].	Le risque reflète non seulement des liens de causalité entre un objet, une menace et des enjeux, mais également des relations d'autres natures (liens d'appartenance, liens d'inclusion/exclusion, distinction du bien et du mal, du tolérable et du non-tolérable, etc.)

Notre travail de décorticage de la signification du risque dans les discours, permet une réconciliation entre un relativisme absolu (Douglas & Wildavsky, 1982; Jasanoff, 1998) et une définition prédéterminée, qui peut masquer ce que les acteurs désignent réellement derrière la notion de risque lorsqu'ils l'emploient. En effet, les définitions prédéfinies du risque, si elles permettent de fixer un point de référence à suivre pour étudier le risque, posent un certain nombre de problèmes pour expliquer ce qu'est le risque dans une organisation : en définissant le risque sur la base d'une conséquence néfaste (Rosa, 1998) ou Aven et Renn (2009), on peut

passer à côté des raisons pour lesquelles quelque chose devient un risque aux yeux d'une organisation, ou de la signification derrière les choses dénommées « risques » par l'organisation : par exemple, nos données indiquent que la conséquence néfaste n'est pas la seule raison d'invoquer la notion de risque, et ne suffit pas à délimiter ce qui est et ce qui n'est pas un risque pour une organisation. Par ailleurs elle rend difficile la compréhension du risque en tant que « prise de risque », c'est-à-dire le fait que le risque peut refléter le choix délibéré ou une posture assumée des acteurs vis-à-vis de leur environnement.

Ainsi, la définition d'Hilgartner semble un point de départ plus à même d'amener à comprendre le risque dans les organisations : l'établissement de relations entre des objets est également ce qui semble constituer l'essence du risque dans nos données. Néanmoins, nos résultats suggèrent que la définition d'Hilgartner peut être complétée par d'autres dimensions. D'abord, l'acteur est peu pris en compte dans la définition d'Hilgartner : l'acteur observe et interprète son environnement, mais n'exprime pas son action ou son intention délibérée d'agir vis-à-vis de cet environnement. Dans cette approche, l'action vis-à-vis du risque semble systématiquement succéder son interprétation : traiter le risque est vu comme la conséquence logique de l'identification et de l'évaluation du risque. Or, nos données suggèrent que le risque sert aussi à exprimer une volonté ou une tentative d'action des acteurs vis-à-vis du monde. Le risque indique également l'expression d'une intention ou d'une ambition à atteindre. Nous proposons ainsi de faire évoluer la définition du risque vers une conception plus « active » que le simple constat d'un lien de causalité de phénomènes extérieurs aux individus.

Par ailleurs, nos données suggèrent également le dépassement de la notion d'artefact : dans la définition du risque construit, les auteurs décrivent les objets comme des artefacts pouvant être délimités (Boholm & Corvellec, 2011) : cela ne nous semble pas forcément se vérifier dans nos données. Au contraire, nos données suggèrent que le risque, dans les organisations, consiste plutôt à reconstituer artificiellement le monde, en mettant en relation des choses qui n'ont pas d'unicité ou de singularité a priori. Par exemple, le risque de perte de compétitivité, souvent indiqué parmi la liste des risques majeurs des entreprises, ne désigne pas un artefact clairement délimité : il ne renvoie pas à un concurrent en particulier, ni à un comportement spécifique. Il indique plutôt la vision d'une situation potentielle où l'organisation se retrouverait dans une posture indésirable, pour de multiples raisons, et pouvant se matérialiser de multiples manières. Plus les risques sont ambigus et incertains, moins ils semblent désigner des artefacts délimitables, et plus ils réfèrent à un effort de projection de ce que pourrait être le monde, ou de ce que l'on voudrait que soit le monde. La construction du risque s'apparente alors, dans cette optique, davantage à un processus

créatif qu'à un processus technique. Nous reviendrons sur cette suggestion plus loin dans la discussion, lorsque nous aborderons les apports de nos résultats sur le processus de construction du risque. (1.2.b).

Ainsi, nos résultats soulignent la pertinence de la théorie relationnelle du risque pour rendre compte du risque dans les organisations, et viennent la compléter en éclairant d'autres natures de relations, que celle mentionnée par les auteurs Boholm et Corvellec (2011, 2016). En effet, leur théorie relationnelle explique le risque par l'établissement d'une relation de cause à effet, entre un objet et une conséquence. Nos résultats révèlent que les acteurs désignent des choses comme des risques au travers d'autres raisonnements : en particulier, nous avons montré que le risque est défini également par des relations d'appartenance (e.g. lien identitaire) ou des relations d'inclusion-exclusion (ce qui fait ou ne fait pas partie des critères retenus pour être désigné comme risque). La littérature existante définit le risque en mobilisant la notion d'objet-risque : l'objet-risque désigne un artefact, que les acteurs interprètent, en lui attribuant un lien de causalité avec des effets négatifs (relativement à un enjeu menacé). Les travaux existants se réfèrent en général à des artefacts en tant que choses qui ont une singularité et une existence concrète (une substance, un objet, un comportement). Les résultats de notre chapitre 5 nuancent cette conceptualisation et la complètent, en révélant l'existence d'une seconde facette, perçue par les acteurs dans les organisations : le risque-structure.

D'une part, d'après nos résultats, le risque ne désigne pas toujours un artefact bien délimité : les « objets » décrits derrière le terme risque n'ont pas toujours d'existence extérieure. Il semble plutôt s'agir de l'expression d'une reconstruction virtuelle du monde. Cette construction mentale articule différentes dimensions, par lesquelles les acteurs expriment non seulement une perception virtuelle du monde, mais également leur intention d'agir (ou non) sur ce monde.

D'autre part, nos résultats indiquent que le risque est également employé dans les organisations pour faire référence à une façon particulière de penser et d'agir : la notion de risque renvoie à des agencements organisationnels, des savoirs et des identités. Au sein d'un même discours ou d'une même organisation, le risque navigue entre différentes significations. Il évoque tantôt l'une ou l'autre des facettes identifiées. Ce caractère versatile du risque dans les discours pose la question suivante : comment les acteurs arrivent-ils à construire une vision commune du risque dans une organisation ? Cette question peut constituer une étape ultérieure de nos recherches.

En conclusion, le risque semble constituer un « concept opaque » (Ocasio, 2005) et répondre à ce que March et Simon (1958) décrivent comme un dispositif organisationnel pour agir face à l'incertitude. A ce titre, Scheytt et al. (2006), et plus récemment Maguire et Hardy (2016),

constatent que le risque constitue un média d'interaction de plus en plus diffus dans les organisations, et invitent les chercheurs à en explorer les implications. Nos résultats apportent un élément de réponse : le risque constitue un média d'interaction versatile, qui peut à la fois rassembler les acteurs autour d'une signification commune, ou alors générer des « dialogues de sourds » dans l'organisation. D'un côté, nos résultats corroborent le constat que le risque est un concept de plus en plus normé et universel (Mikes, 2012) : on voit comment, au travers de l'ERM, une définition générique tend à se diffuser de manière formelle dans les organisations. Au travers de la mise en place de démarches de cartographie des risques, via les formations des managers aux méthodes génériques d'évaluation des risques, le risque devient un vocabulaire commun pour désigner un ensemble d'éléments, et pour coordonner l'action. Cette homogénéisation facilite parfois le dialogue autour des risques, mais peut également générer des ambiguïtés.

En effet, d'un autre côté, nos résultats soulignent à quel point sa signification est versatile dans les discours : ainsi, gérer le risque peut-il relever du « dialogue de sourds » ? Notre travail invite ainsi à orienter les discussions théoriques vers la question « de quoi parle-t-on lorsque l'on parle de risque ». En concevant le risque comme un concept qui se « remplit » de significations hétérogènes, pour devenir une représentation d'une apparente homogénéité.

**Voies de recherches futures : discours et vocabulaire du risque.** Concevoir le risque en tant que « concept opaque » (Ocasio, 2005), nous semble ouvrir des pistes de recherche fructueuses. Il existe encore peu de recherche qui tentent de saisir le sens conféré au risque par les organisations. La plupart des recherches sur le risque l'étudient en adoptant des postulats sur sa signification. A l'inverse, les travaux traitant du risque comme quelque chose de purement contextualisé cherchent plutôt à décrire dans un contexte précis la manière dont un objet (e.g. cigarette, substance chimique) devient un risque. On note qu'un tel renversement de perspective s'est opéré dans le champ théorique de la stratégie, où un courant d'auteurs, principalement issu du courant de la « strategy-as-practice » (Whittington, 2006), a cherché à comprendre la signification contextualisée de la notion de stratégie. La recherche sur le risque pourrait s'inspirer de ces travaux pour enrichir et affiner la conceptualisation du risque, et mieux comprendre comment les organisations lui confèrent une signification. Dans ce travail, nous nous sommes appuyée sur des entretiens que nous avons menés, pour étudier le discours des interviewé·e·s, en nous inspirant des travaux menés par Paroutis et Heracleous (2013), et de Torset et Dameron (2012). Cette approche présente toutefois une limite : les discours analysés proviennent d'un contexte particulier (la situation d'entretien), et d'un panel d'acteurs limité dans l'organisation. Nous proposons ainsi de poursuivre ce travail autour du discours du risque en travaillant à partir de

discours qui ont été produits sans intervention du ou de la chercheur·e. A cet effet, les travaux issus de la « *strategy-as-practice* » éclairent quant aux approches méthodologiques à employer. Par exemple, le risque pourrait être décortiqué par une analyse des « discours organisationnels », définis comme les façons d'articuler des représentations de la réalité organisationnelle (Laine & Vaara, 2007). La recherche dispose d'un panel varié de méthodes d'analyse de discours pour examiner la façon dont les acteurs d'une organisation expriment leur représentation de la réalité, ou cherchent à la modifier (Balogun et al., 2014). Ces méthodes peuvent apporter des éclairages à la compréhension du risque comme un concept socialement négocié (Maguire et Hardy, 2013). Au-delà de sa signification dans les organisations, une autre piste de développement serait de saisir l'évolution du risque à une échelle plus large et plus macro : pour cela, la perspective du « vocabulaire » développée récemment par Loewenstein et al. (2012) semble une piste à explorer. Elle permet d'appréhender le vocabulaire du risque comme une logique institutionnelle en perpétuelle construction (Ocasio, Loewenstein, & Nigam, 2015). Ainsi, retracer à plus grande échelle, à partir d'analyses documentaires, l'évolution du vocabulaire rattaché au risque, nous semble un travail qui compléterait les approches plus micro du discours du risque décrites plus haut. Par exemple, Nag et al. (2007) ont étudié le vocabulaire utilisé dans les « abstracts » des articles en stratégies sur plusieurs dizaines d'années, pour faire émerger des dimensions de la stratégie telle qu'elle est implicitement conçue dans la littérature. Ce travail pourrait être opéré dans la littérature sur le risque et aurait une valeur ajoutée considérable, dans la mesure où, comme souligné dans le chapitre I, cette littérature est particulièrement éclatée, hétérogène, et difficile à articuler. Ce travail sur le vocabulaire du risque pourrait dépasser le périmètre académique, et s'intéresser à l'évolution de la signification du risque dans la presse économique, ou dans un domaine plus spécifique (par exemple en analysant la façon dont le risque est relié à d'autres concepts dans les rapports d'activité des entreprises de différents secteurs, ou dans les écrits des cabinets d'audit et de conseil). Nous pensons qu'un tel travail serait riche d'enseignement. Pour le réaliser, des méthodes plus quantitatives sont nécessaires, au vu de la masse de données à traiter. Des logiciels d'analyse sémantique tels que Tropes (utilisé partiellement dans cette thèse) ou Alceste, proposent des traitements semi-automatisés de textes, permettant de faire émerger la structure du vocabulaire d'un corpus dense de textes.

### I.2.b. L'attention comme mécanisme expliquant la construction sociale du risque par les organisations

Nous présentons ici les apports de notre travail à la compréhension du processus de construction sociale du risque. Le tableau ci-dessous synthétise nos principales contributions, qui sont ensuite développées dans les paragraphes suivants. Dans ce tableau, nous faisons référence à nos résultats tels que numérotés dans les chapitres précédents (R1, R2a, etc.) :

**TABLEAU 47. Apport de nos résultats à la compréhension du processus de construction sociale du risque**

Connaissances de la littérature actuelle	Résultats de la thèse	Apports à la littérature existante
Le risque est un objet sélectionné par les acteurs d'une organisation (Boholm & Corvellec, 2011)	Le risque se construit en recevant et en redistribuant de l'attention dans l'organisation. Cette distribution de l'attention est en partie émergente et en partie délibérée [R2a, R2b, R3b, R3c].	Eclaire l'origine du risque : les objets émergent de la distribution de l'attention dans l'organisation
Le risque émerge des discours, de la construction collective de sens et de la communication (Maguire & Hardy, 2013 ; Steyer, 2013)		Explique pourquoi certains objets parviennent au statut de risque et d'autres non (difficulté à recevoir de l'attention à différents niveaux)
Le risque se construit par un processus 'où il est d'abord identifié, puis évalué, et enfin traité (Renn, 2008). Ces étapes sont linéaires et se succèdent les unes aux autres.	Le risque provient d'une attention parfois éparse, et requiert une attention collective, avec une reconnaissance consensuelle (voire démocratique) pour être considéré comme tel [R2a et R3a] Le risque se construit par une succession de « boucles » attentionnelles (sélection, engagement, distribution), par lesquelles il est progressivement reconnu comme tel par l'organisation. [R2a]	Montre le caractère distribué de la construction du risque : la représentation du risque constitue une « homogénéisation artificielle », à l'échelle de l'organisation. Le risque ne se construit pas nécessairement de manière linéaire par la détection, puis l'évaluation et enfin le traitement, tel que le décrit classiquement la littérature : ces trois étapes semblent s'entremêler et s'opérer de manière récursive à différents niveaux, jusqu'à faire émerger le risque.
Le risque « construit » prend différentes formes dans l'organisation, telles qu'un vocabulaire (Ocasio, 2005), ou des valeurs chiffrées (Jordan et al., 2013).	La signification du risque est progressivement transformée par une succession de traductions et formalisations [R2a]	Explicite les modalités et conditions de passage d'une forme à l'autre du risque (et apporte certaines explications sur les raisons de blocage potentiel)
Le risque reflète la subjectivité des acteurs (Power, 2004a ; Hilgartner, 1992). Cette subjectivité a des effets négatifs pour l'organisation (Vaughan, 1996 ; Power, 2009)	La subjectivité des acteurs est nécessaire pour « imaginer » des risques qui n'ont pas encore été mis en évidence [R2a]	Réinterroge la place de la subjectivité dans la construction du risque, en tant que source de « créativité » pour faire émerger les risques.

Si la littérature reconnaît le lien intrinsèque entre risque et attention (Maguire & Hardy, 2013), la façon dont s'établit ce lien dans la pratique a été peu abordée. Nos résultats caractérisent plus précisément cette relation, en distinguant différentes façons de construire un risque. Un objet devient un risque parce qu'on n'y a pas prêté attention (un objet-risque devient une vraie menace car on l'a laissé se matérialiser) ou parce qu'on y prête attention (un objet-risque est « labellisé » en tant que risque parce qu'on le considère comme important selon nos propres critères). Par

ailleurs, un objet peut devenir un risque car on souhaite que les personnes y prêtent attention (un objet-risque considéré comme important est traité en tant que « risque », dans le but de générer de l'attention sur cet objet). La construction de l'attention aux risques pouvant revêtir de multiples formes, il en résulte divers « états » des risques : des risques émergents dans les perceptions ou les discours, partagé dans les instances, labellisés, formatés sous forme de calculs, exprimés par des règles et des procédurs, etc.

Si le caractère construit du risque a été mis en avant dans la littérature (Renn, 2008 ; Hilgartner, 1992), la construction du risque à l'intérieur d'une organisation constituait jusqu'à lors une boîte noire (Power et al., 2009). En particulier, nous nous inscrivons dans le virage récent de la littérature sur le risque visant à éclairer les pratiques organisationnelles du quotidien par lesquelles s'opère la gestion des risques (Power, 2016). Nos résultats mettent en lumière le processus par lequel le risque est construit dans l'organisation, en explicitant ses mécanismes et la variété des pratiques qui le sous-tendent. Ces résultats montrent que les risques, tels qu'ils sont affichés par une organisation, ne reflètent pas une valeur objective et universelle, mais plutôt le résultat d'un processus incrémental au sein duquel différents mécanismes attentionnels construisent le risque : celui-ci est façonné par des pratiques de filtrage de l'information, de confrontation d'idées, d'influence de points de vue, de traductions, de négociations, etc.

La littérature a jusqu'à présent étudié la construction du risque comme un processus localisé et délimité dans le temps et l'espace : nos résultats invitent à concevoir le risque plutôt comme un processus distribué. A cet effet, le prisme de l'attention constitue un cadre éclairant pour mettre en évidence ce caractère distribué de la construction du risque. C'est à la fois la consolidation et la mise en cohérence de multiples représentations, puis sa re-dispersion dans l'organisation, qui caractérisent la construction du risque telle qu'observée dans nos cas.

Notre travail s'est attelé à reconstituer un processus diffus et continu, en essayant d'en donner une représentation intelligible : ce travail a conduit, artificiellement, au regroupement de pratiques observées à des endroits éclatés, à des moments parfois différents. Notre travail analytique de « séquençage » nous semble une simplification à accepter si l'on veut appréhender la globalité d'un tel processus. Pour cela, il est nécessaire de nous rattacher à quelque chose à suivre, un indicateur des états des choses qui mutent dans ce processus : l'attention organisationnelle nous a semblé un indicateur pertinent pour révéler la construction du risque. Ce point nous amène à souligner la remarque suivante : il est donc envisageable que si nous avons utilisé un autre prisme d'analyse que l'ABV (nous en évoquerons des pistes plus loin), la reconstitution des processus de construction du risque aurait été différente. La construction du risque, en tant que processus, ne



semble pas être quelque chose de clairement visible « à l'œil nu » : la façon de décrire et de restituer ce type de phénomène dépend plutôt du prisme adopté.

L'attention a également permis d'appréhender la construction du risque autrement que comme un processus uniquement cognitif ou discursif, et de mettre en avant d'autres mécanismes, montrant ainsi comment le risque prend forme dans les agencements et la distribution des activités.

Par ailleurs, le caractère émergent du risque suggéré par la théorie relationnelle peut être nuancé : notre travail permet de réconcilier des visions plus délibérées du risque (travaux sur l'ERM par exemple). Il semble plutôt exister une partie fortement émergente, une partie fortement délibérée, et une partie plutôt délibérée où des effets inattendus se produisent. On ne contrôle pas toujours où, quand et comment la construction du risque se produit dans l'organisation, malgré l'existence de volonté délibérée et de dispositifs formalisés. Notre étude renseigne empiriquement la théorie relationnelle du risque, et montre comment la construction du risque s'opère concrètement : elle invite à aborder la construction du risque en tant que relation récursive entre objets et structures, qui s'autoalimentent via les pratiques délibérées ou non des acteurs. A ce titre, nous suggérerons dans les voies de recherche futures, l'intérêt de la socio-matérialité comme autre « lunette » pour comprendre le risque et enrichir la théorie relationnelle.

En outre, nos résultats invitent à réinterroger la place de la « fausse rationalité » dépeinte de manière principalement négative dans la littérature : notre étude suggère qu'il existe une part de subjectivité inhérente qui peut être vue de manière bénéfique. Ce point constitue l'une de nos principales « surprises » de chercheuse dans le cadre de ce travail, et invite à « ré-enchanter » la subjectivité du risque. L'utilisation « inappropriée » des méthodes et outils d'évaluation des risques peut être positive : elles peuvent se faire au profit d'une amélioration ou d'une adaptation des dispositifs. Par ailleurs, l'appropriation par les acteurs des outils et méthodes semble nécessaire pour que le risque soit « incarné » au quotidien, et ne se cantonne pas à être un dispositif d'affichage, en décalage avec les activités concrètes. La littérature sur le risque, à l'exception de quelques travaux (e.g. Jordan et al., 2013; Jorgensen & Jordan, 2016), tend à suggérer une dichotomie entre la dimension technique et la dimension sociale du risque : notre thèse invite à dépasser cette dichotomie en considérant les techniques comme des prolongements de la subjectivité des acteurs. Cette subjectivité peut être vue de manière positive, sous certaines conditions. A partir du moment où l'on conçoit le risque comme quelque chose à imaginer, un inexistant à concevoir, alors l'imagination, la créativité, l'intuition, semblent au cœur de ce processus : c'est en cela que nous avons opté pour la métaphore de l'« art de photographier ».

Dans nos données, nous avons été frappée par la place importante de la subjectivité, alors que notre travail initial cherchait justement à traiter des outils, méthodes et techniques « objectivantes ». Pourquoi nos interviewé·e·s ont-ils/elles autant souligné la subjectivité dans leurs discours ? Pourquoi cette subjectivité est-elle tant assumée dans les descriptions données ? C'est en réinterrogeant la signification-même du risque qu'un élément de réponse nous est apparu, assez tardivement dans notre analyse : l'enjeu derrière le risque semble davantage la recherche d'un objectif commun et la capacité à gérer l'imprévisible (ou sa part résiduelle), que la lutte contre la subjectivité des acteurs.

Nos résultats font émerger quatre formes de construction du risque. Ces formes invitent ainsi à réconcilier et mieux articuler ces différentes littératures, qui mettent chacune en lumière un stade différent d'un même processus. En particulier, les modalités de passage d'un stade à l'autre pourraient être davantage explorées, puisqu'ils ont été uniquement suggérés dans notre chapitre 6. Similairement, nos données suggèrent que ces différents modes de construction du risque cohabitent et s'influencent mutuellement : explorer davantage les interactions entre les différentes formes de construction du risque pourrait constituer une voie de recherche future.

Nous allons à présent discuter, forme par forme, les contributions de nos résultats. D'abord, la capture du risque renseigne sur les raisons de l'ignorance des signaux faibles (Dillon et al., 2011) : une explication pourrait être la contradiction qui provient de la signification-même du risque, et de sa traduction en méthode : si le risque signifie, pour une organisation, ce qui l'impacte significativement, ce qui est important à son échelle globale, alors cette définition entre en contradiction avec ce qu'est le risque à ses stades les plus émergents. On le voit ainsi dans les critères de consolidation des risques, qui ont tendance à écarter les risques qui ne font pas l'unanimité ou qui sont de l'ordre du tracas quotidien. Ainsi, le non-repérage des signaux faibles n'est pas systématiquement lié à des biais cognitifs : les acteurs font ce qu'ils ont à faire et agissent conformément aux critères qui leur ont été donnés pour sélectionner les risques.

Ensuite, la « révélation » du risque enrichit les travaux récents et peu nombreux sur la « codification » du risque et sa « procédurisation » (Demortain, 2016 ; Jorgensen & Jordan, 2016) : ils éclairent sur la manière dont le risque passe d'un discours (Maguire & Hardy, 2013) à quelque chose de codifié et formalisé (Power, 2004b). Nous avons montré que ce passage de l'un à l'autre peut altérer fortement la signification du risque.

Par ailleurs, l'« incorporation » du risque décrite dans notre travail éclaire la façon dont le risque devient une structure de régulation (Power, 2004b ; 2009). Alors que la littérature existante a principalement décrit ce processus dans le cadre du contrôle, de la comptabilité, du reporting et

de l'audit, nous montrons ici que le risque peut être un support de régulation des rites organisationnels et des interactions sociales. Par ailleurs, l'incorporation du risque constitue une façon de faire évoluer la régulation du risque, qui diffère des contextes post-crisis majoritairement décrits dans la littérature : la régulation du risque évoluerait par le constat avéré que les structures existantes sont inefficaces. Ici, il semble que la « créativité » semble aussi un levier d'évolution du risque en tant que structure : cette créativité est incarnée par les initiatives de certains managers, au siège ou à des échelons intermédiaires. Nous avons donné des exemples de cas où ces personnes cherchaient à améliorer leurs rapports avec les salariés, ou la qualité de leur activité. L'envie de bien faire son travail, de réfléchir à de meilleures façons de communiquer, de transmettre, d'évaluer, est également un moteur à l'évolution du risque en tant que structure.

Enfin, nous avons décrit l'« assimilation du risque » de manière moins étayée par rapport à d'autres travaux préexistants sur les catastrophes organisationnelles, qui décrivent la façon dont les acteurs s'approprient le risque en quotidien (Vaughan, 1999 ; Starbuck & Milliken, 1988). Nos données illustrent toutefois un phénomène intéressant à développer dans de futures recherches : l'aspect positif de la déviance organisationnelle, souvent vue comme une manifestation ou une conséquence d'une baisse de vigilance, peut entraîner la matérialisation des risques. Ici, on voit que la déviance, par effet ricochet, peut donner une pique de rappel à l'organisation, et conduire les acteurs à percevoir le risque comme étant mal maîtrisé, et nécessitant plus d'attention.

Ainsi, l'attention révèle que la construction du risque se fait sous contrainte : la contrainte de ressources cognitives et organisationnelles limitées, que l'on cherche à allouer selon des critères partagés ou des intérêts individuellement poursuivis. C'est également un arbitrage entre une capacité d'action et une soumission à un certain nombre de contraintes internes (capacités limitées des acteurs) et externes (multitude de signaux externes, incertitude, obligations et pressions extérieures, etc.). Le risque prend forme au travers de cet arbitrage constant, décliné à de multiples niveaux. Le risque est ainsi un mode d'allocation de ressources : ce que l'organisation « choisit » plus ou moins consciemment de voir, de traiter, d'oublier, de laisser faire.

### **1.2.c. Vers une théorie du risque en tant que processus de structuration sociale ?**

Notre modèle met en lumière une relation dialectique entre le risque en tant qu'objet et le risque en tant que structure. Il fait ainsi écho à l'approche de Giddens (1984). Nous l'avons vu dans la partie théorique, une partie des travaux de Giddens (1999) éclaire la thématique du risque, mais davantage à l'échelle de la société entière, montrant que les risques sont « manufacturés », conduisant à une société du risque (Beck, 1992). Nous n'avons pas identifié de modèle réutilisant cette vision du risque « manufacturé », en tant que construit social, pour le traduire à l'échelle

d'une organisation. Par ailleurs, notre modèle suggère une mobilisation plus large des travaux de Giddens, puisque la conceptualisation que nous proposons est cohérente avec sa théorie de la structuration, qui nous semble un point de départ conceptuel fertile à développer. Selon Giddens, les acteurs et les structures s'influencent mutuellement par les pratiques. On note que nous n'avions pas ce modèle de « structuration » en tête lorsque nous avons fait émerger notre modélisation : c'est en retournant à la littérature que la similarité de la mécanique proposée dans notre métaphore de l'« art de photographier » et la théorie de la structuration de Giddens, nous est apparue comme évidente.

En effet, notre modèle de la construction du risque par l'attention invite à considérer le risque au travers d'une dialectique entre risque-objet et risque-structure, au centre de laquelle opèrent les acteurs de l'organisation : le risque émane ainsi à la fois des comportements des acteurs, mais ces comportements ne semblent que partiellement indépendants : les acteurs sont eux-mêmes guidés par les structures de l'organisation. Ainsi, plus le risque est incarné dans les structures (i.e. plus on observe de dispositifs de gestion des risques qui régissent différents niveaux de l'organisation), plus cette dialectique est observable. Cette étroite relation entre acteur et structure a été mise en avant par Steyer (2013), dans les contextes de situation d'alerte : pour que les acteurs puissent faire sens de ce type de situations, l'organisation doit pouvoir se reconfigurer localement (au risque de générer un « carcan », qui empêche les acteurs d'interpréter ces situations particulières). En même temps, l'auteure constate que c'est l'initiative de certains « acteurs-pivots » qui est à même de faire évoluer cette structure.

Notre modèle pourrait toutefois faire l'objet de multiples affinements, qui sont autant de voies potentielles de recherches futures. D'abord, sur le plan conceptuel, un travail futur d'articulation entre la théorie de la structuration de Giddens, la théorie « relationnelle » et notre modèle, nous semble opportun, pour affiner la théorisation de la construction du risque. Nos résultats ont mis en lumière cette double facette « objet/structure » du risque, ainsi que la mécanique par laquelle les pratiques des acteurs le font émerger. Ce cadre général posé, il pourrait être intéressant d'explorer plus finement la nature du risque en tant que « structure ». En effet, nous avons identifié différentes dimensions au travers des discours (modes d'organisation, savoirs, identités) : ces dimensions pourraient être affinées conceptuellement, et éventuellement complétées, si elles ne sont pas exhaustives. S'il est possible de concevoir l'organisation comme une superposition de structures de natures différentes (Orlikowski, 2000), une piste pour affiner notre modèle serait de distinguer quelles sont les différentes structures dans lesquelles le risque s'incarne, et comment le risque navigue d'une structure à l'autre (par exemple, comment le risque passe d'une règle de

décision à un savoir organisationnel, ou d'une méthode de calcul à une croyance collective). Pour cela, mobiliser des modèles décrivant les différentes composantes des structures organisationnelles (e.g. Mintzberg, 1979 ; Romelaer, 2011, 2015) permettrait de conceptualiser plus finement cette navigation du risque entre différentes structures.

La théorie de la structuration permettrait selon nous d'articuler les travaux existants sur la construction du risque, tout en dépassant leur vision principalement discursive ou cognitive du risque. Le risque est souvent tracé comme un discours qui se façonne progressivement : on voit peu, dans les études existantes, comment les acteurs mobilisent ou sont guidés par les structures existantes (savoirs, croyances, relations de pouvoir, etc.). Maguire et Hardy (2013) suggèrent que la construction du risque s'opère à la fois par les discours qui invoquent ou remettent en cause des savoirs existants. Les structures existantes façonnent ainsi la façon dont les acteurs établissent des relations entre les « choses » du monde, et construisent ainsi le risque. Mais peu de travaux décrivent précisément le lien entre les différentes structures dans lesquelles la construction du risque est encadrée, et la manière dont s'établissent ces relations fondant le risque. Notre travail s'est intéressé ici au rôle des structures attentionnelles, mais d'autres angles d'étude pourraient être mobilisés pour éclairer ce lien.

Notre thèse apporte des pistes qui pourraient permettre d'articuler des fondements théoriques préexistants, pour élaborer, pierre par pierre, une théorie sociale du risque. Cette théorisation demeure un agenda de recherche prometteur. En particulier, notre thèse propose une conceptualisation du risque qui, selon nous, facilite l'articulation de travaux parfois hétérogènes sur le risque. En distinguant deux facettes du risque, objet et structure, et en conceptualisant les pratiques et les mécanismes par lesquels les acteurs d'une organisation façonnent récursivement l'un et l'autre, nous suggérons qu'il est possible de concevoir une théorie plus globale du risque, qui pourrait tenir compte de sa pluridisciplinarité et de son caractère versatile d'un contexte à l'autre (Renn, 2008; Taylor-Gooby, 2006). Cette conceptualisation permet également une réconciliation du risque en tant que techniques, incarnées dans les structures et du risque en tant que pratiques sociales (Aven & Renn, 2009). Notre modèle permet en effet de considérer le risque comme une émanation et une incarnation de ces deux aspects. Le risque est incarné dans des techniques, qui proviennent elles-mêmes de choix d'acteurs (Power, 2004b). Notre travail éclaire en particulier sur les modalités de passage de l'un à l'autre : la capture, la révélation, puis l'incorporation du risque, et enfin son assimilation, illustrent bien ce double mouvement entre techniques et pratiques sociales. Notre travail invite donc à continuer, dans la lignée des études

récentes sur le « risk work » (Jorgensen & Jordan, 2016; Power, 2016) à dépasser la dichotomie entre les techniques du risque et les pratiques sociales qui en découlent ou qui les façonnent.

**Autres voies de recherches futures : le risque comme processus de structuration sociale dans les organisations.** Pour étudier un processus complexe et continu tel que la construction du risque, des « lunettes infra-rouges » sont nécessaires pour mettre l'accent sur une dimension particulière des phénomènes sociaux à l'œuvre. Dans notre travail, l'Attention-Based View (ABV) a joué ce rôle. Nous avons ainsi pu conceptualiser le risque comme un processus attentionnel. Ce travail ainsi vient compléter les travaux existants, qui ont dépeint le risque comme un processus discursif (Maguire & Hardy, 2013), un processus communicationnel (Kasperson et al., 1988), ou un processus de construction de sens (Steyer, 2013). Le risque étant abstrait et multi-dimensionnel, il semble que la recherche en gestion pourrait gagner à s'appuyer sur des outils conceptuels empruntés à d'autres théories, pour éclairer ses dimensions.

Par exemple, nous avons vu que le risque était exprimé et traité par les organisations comme un agencement particulier de savoirs organisationnels. Notre travail n'a pas permis d'exploiter pleinement cet aspect : nous avons uniquement décrit, au travers des quatre formes de construction du risque identifiées, comment les acteurs mobilisent et alimentent des « répertoires attentionnels » (e.g. outils de gestion des risques, cartographies), qui constituent des savoirs formalisés. De manière générale, le risque semble s'être « disciplinarisé » depuis le XXe siècle, et de manière plus saillante depuis la crise économique de 2008 : les formations diplômantes en matière de gestion des risques se développent, des associations d'experts du risque se sont constituées (e.g. l'AMRAE, ou l'Ifaci en contrôle interne). Les cabinets de conseil se sont emparés du sujet, proposant de plus en plus d'interventions pour aider à structurer la gestion du risque. Les référentiels et normes en matière de gestion des risques se développent également (e.g. COSO II, ISO 31 000). Cette « disciplinarisation » du risque infuse également au sein des organisations : nos données laissent entrevoir la manière dont le risque se structure comme ensemble de savoirs, en donnant lieu à des modules de formation, des « bibliothèques » de risques, des compétences spécifiques exigées et évaluées, etc. Ainsi, il serait intéressant d'explorer le risque en tant que processus de structuration de savoirs dans l'organisation. A cet effet, les théories de l'apprentissage organisationnel (e.g. Argyris & Schön, 1996; Levitt & March, 1988) offriraient un cadre conceptuel qui pourrait enrichir notre compréhension du risque. En particulier, elles permettraient de faire le lien entre le risque et un concept que nous avons peu souligné ici, la « résilience organisationnelle » (Adrot, 2010; Weick, 2011). L'organisation résiliente ne serait-elle pas l'organisation « apprenante » (Senge, 1990), c'est-à-dire dans laquelle le risque serait un

processus permanent de constitution et d'application de connaissances ? Or, le risque étant sujet à des non-dits, à une confidentialité et à une part d'inenvisageable, sous quelles conditions peut-il ainsi se structurer ? Ces questions semblent une voie de recherche prometteuse.

Enfin, nous avons pointé à plusieurs reprises la façon dont le risque peut participer à la reconfiguration des relations de pouvoir dans l'organisation. Lorsque le risque est invoqué comme étant un sujet de partage et de transversalité (par exemple via la fonction ERM), il conduit à modifier les zones d'incertitude maîtrisées par les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) : par exemple, un directeur fonctionnel qui disposait de l'entière maîtrise de l'identification de ses risques, se voit obligé d'ouvrir ses portes au risk manager, qui va pouvoir le challenger ou rendre visible des informations qui ne l'étaient pas auparavant. Le risque devient alors un moyen de contrôle et de surveillance : l'existence d'une menace à éviter légitime la mise en place de dispositifs de contrôle. Ainsi, le risque ne serait-il pas le prétexte pour « *une visibilité incessante, une classification permanente des individus, une hiérarchisation, une qualification, l'établissement des limites, une mise en diagnostic* » ? (Foucault, 1994). Dans une perspective plus critique, on pourrait ainsi voir le risque comme un levier, au nom d'une « idéologie de l'évaluation », conduisant à une servitude volontaire (Gori & Del Volgo, 2009). A l'inverse, le risque peut être vu comme un levier de tactiques individuelles pour acquérir des ressources ou des territoires supplémentaires dans l'organisation (Astley & Sachdeva, 1984; Clegg & Gordon, 2012) : négocier le périmètre d'un libellé de risque pour en conserver la responsabilité, surévaluer ses risques pour obtenir des plans d'actions plus conséquents sont des stratégies individuelles qui ont été soulignées par les risk managers. Nous avons vu également que le risque se structure au travers de ce que les acteurs acceptent ou refusent de dire : toutes les informations ne sont pas communiquées lors des consolidations du risque. Nous avons vu que d'une organisation à l'autre, il n'est pas toujours facile de parler de risque. Par ailleurs, le risque fait l'objet d'une certaine confidentialité. Orchestrés par le risque, se structurent ainsi des rapports sociaux, basés sur le non-dit. L'effet d'ésotérisme du risque nous semble ainsi un aspect intéressant à développer : parfois, le risque révèle, et parfois, il aide à cacher. Une voie de recherche intéressante pourrait être de comprendre comment le risque se constitue comme un artifice social et mental de « secret » (Vuarin, 2017), qui contribue à structurer les rapports sociaux dans l'organisation.

Ainsi, en abordant le risque par le prisme de l'attention, notre thèse a pointé une multitude d'autres possibilités d'aborder le risque comme processus de structuration sociale, qui constituent un agenda de recherche probablement fécond.

### I.3. Contributions à l'Attention-Based View (ABV)

Dans cette partie, nous abordons les contributions de notre travail à l'Attention-Based View (ABV). Initialement, nous avons mobilisé l'ABV comme « lunette » pour enrichir les connaissances sur le risque. C'est donc plutôt par l'ABV que nous avons fait émerger des contributions théoriques. Néanmoins, la mise en application empirique de l'ABV permet d'en apporter quelques éclairages. En particulier, notre travail éclaire sur les conditions de changement d'attention. Par ailleurs, nos résultats invitent à considérer la distribution de l'attention comme une co-construction entre acteurs et structures. Le tableau ci-dessous synthétise nos principales contributions, qui sont ensuite développées dans les paragraphes suivants. Dans ce tableau, nous faisons référence à nos résultats tels que numérotés dans les chapitres précédents (R1, R2a, etc.) :

**TABLEAU 48. Apport de nos résultats à l'enrichissement de l'ABV**

Connaissances de la littérature actuelle	Résultats de la thèse	Apports à la littérature existante
Les modalités de changement de l'attention sont encore peu explicitées (Shepherd et al., 2016)	L'attention organisationnelle change de manière progressive, à différentes strates, avant de conduire à une inflexion au niveau organisationnel le plus formalisé : c'est la succession de multiples déverrouillages, tel un engrenage complexe, qui semble conduire à des renouveaux de l'attention dans l'organisation. [R2a et R2b] On constate un effet de syllogisme du risque, notamment des blocages, pouvant empêcher l'attention organisationnelle d'évoluer. [R3b]	Contribuer à expliquer les changements d'attention, en montrant que l'attention change progressivement dans l'organisation niveau par niveau, et en clarifiant le lien entre attention et interprétation (cf. effets de syllogisme)
Les problèmes liés à l'attention (myopies, paralysies) sont dus à des biais cognitifs des acteurs. (Starbuck & Milliken, 1988 ; Schwenk, 1986)	Parfois, lorsque les acteurs se laissent guider par les structures organisationnelles (et les utilisent telles que prescrites), des myopies ou des paralysies apparaissent. C'est alors paradoxalement des comportements de déviance qui permettent d'en sortir (e.g. l'intervention d'acteurs qui vont remettre en question les croyances organisationnelles existantes, les critères de décision tels qu'utilisés) [R2b, R3a]	Invite à considérer les problèmes attentionnels également comme une conséquence de la manière dont sont construites les structures, par lesquelles les acteurs sont guidés.
L'issue-selling consiste à mener des actions pour influencer l'attention. Dans la théorie, cette influence est conçue de manière unilatérale et ponctuelle (Dutton & Ashford, 1993 ; Dutton et al., 2001)	L'issue-selling n'est pas nécessairement un acte ponctuel : les tactiques d'influence peuvent s'étendre dans le temps, nécessiter la répétition ou encore ne produire d'effets qu'à moyen ou long terme [R2a, R3a]	Invite à étudier le phénomène d'« issue-buying », comme le versant de l'issue-selling, afin de conceptualiser ce phénomène plutôt comme une co-construction entre acteurs



### **I.3.a. Expliquer les changements d'attention dans l'organisation**

Notre travail s'inscrit ainsi dans la lignée des récentes réorientations de l'ABV, qui invitent à mieux comprendre les renouveaux dans les modes d'allocation de l'attention (Shepherd et al., 2016). Dans nos résultats, la description de nos 36 séquences suggère que l'attention organisationnelle change de manière progressive, à différentes strates, avant de conduire à une inflexion au niveau organisationnel le plus formalisé : c'est la succession de multiples déverrouillages, tel un engrenage complexe, qui semble conduire à des renouveaux de l'attention dans l'organisation.

Plus particulièrement, notre thèse apporte quelques éclairages aux questions soulevées dans l'agenda de recherche de l'ABV proposé par Ocasio, Vaara et Laamamen (2017) : les auteurs invitent à explorer la façon dont les communications reflètent et façonnent l'attention dans l'organisation. Dans notre travail, nous mettons en avant l'effet de syllogisme du risque : cet effet illustre la façon dont la cognition des acteurs interagit avec l'attention organisationnelle. Nous montrons qu'il existe des « dérèglements » attentionnels (qui peuvent être vus comme étant positifs ou négatifs pour l'organisation), lorsque les structures attentionnelles sont réinterprétées par les acteurs : le sens donné au risque produit alors des effets parfois inattendus sur l'attention. Nos travaux suggèrent ainsi que la communication peut être versatile. L'effet de syllogisme que nous mettons en avant montre comment la communication joue un rôle paradoxal sur l'attention. Elle est en soi une forme d'attention. Le fait de communiquer sur le risque est une manière d'allouer des ressources, ici discursives (discussions, textes, etc.) au risque. Mais en examinant comment ces communications structurent les rapports sociaux (cf. effet d'ésotérisme discuté plus haut), on constate que les communications forment plutôt des canaux qui acheminent l'attention en délimitant *qui* a accès à l'information, et *comment*. L'effet de syllogisme du risque révèle également ce que Ocasio et al. (2017) invitent à étudier en tant que « micro-fondation » de l'attention : le risque en tant que « vocabulaire », c'est-à-dire une façon de catégoriser, reflète et façonne l'attention (Ocasio et al., 2015).

### **I.3.b. Recentrer l'ABV autour du rôle des structures attentionnelles**

Par ailleurs, nos résultats affinent le modèle de l'ABV en apportant une distinction entre le prescrit et le réel sur le fonctionnement des répertoires, canaux, et structures d'attention. Mentionnés dans le modèle d'Ocasio (1997), leur fonctionnement est peu abordé dans les travaux de l'ABV. En particulier, nous soulignons l'existence d'effets inattendus : ceux-ci ne génèrent pas systématiquement l'attention escomptée. Nos résultats indiquent quelques pistes quant aux raisons de ces effets, et aboutissent à la formulation de propositions sur le rôle de certains facteurs

de contexte. Ces propositions pourront être testées dans nos futures recherches. La littérature sur l'attention a généralement considéré le rôle des structures de manière unilatérale : les structures orientent l'attention selon des directions préétablies (Joseph & Ocasio, 2012). Nos travaux invitent à « zoomer » sur la rencontre entre les structures organisationnelles et les pratiques des acteurs, par lesquelles se façonne l'attention. Ici, nous nous sommes focalisée sur une composante spécifique de ces structures organisationnelles (les dispositifs de gestion des risques ou les tactiques des risk managers). Or, il en existe beaucoup d'autres (Mintzberg, 1979 ; Romelaer, 2011, 2015). Ainsi, dans nos recherches futures, nous pourrions examiner le lien entre le risque et d'autres composantes des structures organisationnelles. Par exemple, les systèmes hiérarchiques, les relations informelles, les systèmes d'objectifs, sont des aspects qui transparaissent dans nos données, mais que nous n'avons pas spécifiquement approfondis.

Notre travail invite à considérer les « myopies » ou les « paralysies » attentionnelles (Levinthal & March, 1999) non pas uniquement comme la conséquence de déviations ou de biais des individus (Schwenk, 1984 ; Starbuck & Milliken, 1988), mais également comme une conséquence de la manière dont sont construites les structures elles-mêmes (Power, 2009). Nos résultats illustrent ce point lorsque nous décrivons l'« éternel retour » des risques, engendré par les méthodes de consolidation utilisées par les entreprises. C'est justement dans le cas où les acteurs se laissent guider par les structures organisationnelles (et les utilisent telles que prescrites), que des myopies ou des paralysies apparaissent. C'est alors paradoxalement des comportements de déviance qui permettent d'en sortir (e.g. l'intervention d'acteurs qui vont remettre en question les croyances organisationnelles existantes, les critères de décision tels qu'utilisés). Ces résultats rejoignent ainsi les conclusions de Steyer (2013), qui observe que les modalités de préparation aux crises peuvent générer un effet « carcan », qui entraîne une perte de contact des acteurs avec leur environnement, et les oriente vers les scénarii déjà envisagés par l'organisation.

Il semble donc exister une tension paradoxale dans le rôle des structures organisationnelles : doivent-elles cadrer l'attention des individus selon des directions prédéfinies, ou leur laisser la liberté de se réorienter spontanément ? Une voie de recherche future pourrait consister à travailler sur le concept de « plasticité » attentionnelle : la plasticité signifie quelque chose de malléable, d'adaptable. Ainsi, la plasticité attentionnelle consisterait en un équilibre à trouver, entre l'orientation de l'attention dans une direction fixe, et la capacité à changer de cap. Cette capacité à changer de cap passe à la fois par les individus, qui s'orientent spontanément vers d'autres objets attentionnels, mais aussi par la capacité à intégrer ces nouvelles « directions attentionnelles » dans les structures de l'organisation.

Cette notion de plasticité attentionnelle n'a pas été explicitement développée dans nos résultats, mais transparait dans nos données : nous avons indiqué la façon dont les risk managers s'interrogeaient pour tenter d'adapter les dispositifs de gestion des risques pour qu'ils soient personnalisables à différents échelons de l'organisation. Nous avons également décrit des situations où les personnes ne parvenaient pas à faire changer l'équipe de direction de « cap », car cette dernière restait accrochée à ses croyances préexistantes (e.g. la difficulté à faire évoluer le business model chez Indugiga). Cette notion de plasticité attentionnelle vient, selon nous, alimenter les récentes réflexions autour des « qualités » de l'attention (Dane, 2013 ; Weick & Sutcliffe, 2006 ; Vogus, 2011 ; Rerup, 2009).

La littérature existante a mis en évidence différentes qualités attentionnelles permettant aux organisations de mieux répondre à leur environnement. Ces qualités se focalisent principalement sur l'intensité des ressources allouées par les acteurs (permettant de générer des représentations riches et complexes de l'environnement) et la capacité des acteurs à réallouer leur attention, selon les besoins, vers de nouveaux objets (Rueda, Posner, & Rothbart, 2005). Ces travaux, bien que considérant l'attention dans une organisation donnée, s'intéressent principalement au rôle des individus, et aux capacités qu'ils développent (Dane, 2013). Notre thèse invite à « retourner » cette perspective, et interroger les capacités, non pas des individus, mais des structures organisationnelles, à cadrer les individus sans les brider ou les « anesthésier » vis-à-vis de nouveaux stimuli.

### **1.3.c. L' "issue-selling" ... et l' "issue-buying" ?**

Enfin, notre travail, en particulier notre chapitre 7, contribue aux études sur l' « issue-selling » (Dutton & Ashford, 1997 ; Dutton et al., 2001), c'est-à-dire les actions engagées par des acteurs pour influencer l'attention dans l'organisation. D'une part, dans la lignée de l'étude menée par Howard-Greenville (2007), nos résultats suggèrent que l'issue-selling n'est pas nécessairement un acte ponctuel : dans nos cas, les tactiques d'influence des managers peuvent s'étendre dans le temps, nécessiter la répétition (e.g. « revenir à la charge » pour sensibiliser autour d'un risque), ou ne produire d'effets qu'à moyen ou long terme. Par exemple, la sensibilisation au risque peut prendre du temps à infuser dans l'ensemble de l'organisation. D'autre part, notre travail invite à considérer l'issue-selling comme une co-construction entre un issue-seller (ici le risk manager), et un « issue-buyer » (ici les autres membres de l'organisation) : en effet, nous avons souligné les réactions variées que peuvent avoir les « cibles » des risk managers. Les personnes peuvent refuser d'écouter les risk managers, peuvent argumenter, les décrédibiliser, etc. Parfois, l'issue-selling émerge progressivement de l'interaction entre le/la risk manager et son/sa

interlocuteur·rice (cf. tactiques d'interrogatoire pour identifier un risque). Une voie de recherche future pourrait être ainsi d'étudier le phénomène d'« issue-buying », comme le versant de l'issue-selling, afin de conceptualiser ce phénomène plutôt comme une co-construction entre acteurs. Pour cela, une piste serait de combiner la littérature sur l'issue-selling, avec la littérature sur la cognition managériale (Bundy et al., 2013; Laroche & Nioche, 2015). Par exemple, une étude pourrait tenter de comprendre comment l'interaction entre issue-sellers et issue-buyers modifie les « cartes mentales » des individus impliqués (Fiol & Huff, 2007).

## **II. Implications pratiques**

Cette thèse contribue à apporter des éléments de réflexivité aux organisations sur leurs propres pratiques de gestion des risques, et permet de tirer certains enseignements pratiques pour gérer l'attention portée aux risques. Nous soulignons ici que ces enseignements ne sauraient être vus comme des lois « scientifiques » démontrées, mais plutôt comme des réflexions que nous tirons de nos analyses, pouvant alimenter le travail des praticiens. Tout d'abord, nous soulignons l'importance de tenir compte de la subjectivité des personnes dans la gestion des risques, pour en faire un levier d'amélioration et éviter d'ignorer les biais qu'elle pourrait produire. Puis, nous résumons les rôles joués par les risk managers dans leurs organisations, en pointant les conditions sous lesquelles ces rôles sont envisageables. Enfin, nous suggérons quelques pistes pour permettre aux démarches de gestion des risques d'arbitrer entre une allocation « rationnelle » des ressources, et la capacité à anticiper l'imprévisible.

### **II.1. La gestion des risques : une nécessaire subjectivité ?**

Nous avons souligné le caractère subjectif des pratiques liées à la gestion des risques. Dans nos entretiens, les managers n'ont pas cherché à masquer cette subjectivité (bien qu'il soit probable que tous ses aspects n'aient pas été révélés, en particulier des dimensions politiques ou éthiques). Certain·e·s interviewé·e·s le soulignent souvent humblement, relevant que malgré les efforts déployés, il n'est pas possible de tout anticiper ou d'éviter les comportements subjectifs et déviants. Ce caractère assumé de la subjectivité d'un tel processus nous a d'abord frappée, notamment au regard des limites que nous avons soulignées (biais, erreurs, etc.).

Comme nous l'avons relevé dans la discussion théorique, les personnes interviewé·e·s semblent indiquer qu'il est préférable d'assumer la part de subjectivité résiduelle de la gestion des risques, plutôt que de tenter de la dissimuler ou de l'éradiquer. Reconnaître le caractère subjectif derrière

l'identification ou l'évaluation des risques permet de garder le recul nécessaire, et la réflexivité sur ses propres actions. Chercher à tout prix à rationaliser la gestion des risques semble également conduire à des dérives, telles que le « règne du chiffre ». La subjectivité dans la gestion des risques semble avoir de nombreux effets positifs : les personnes se l'approprient et l'incarnent. Le risque part de l'expérience et de l'intuition. Il implique des décisions éthiques qui requièrent également une dimension humaine (un calcul de risque technique pourrait par exemple ne pas faire remonter le risque psychosocial, alors qu'il est important que ce risque soit présent au même titre que d'autres, pour être abordé).

Les risques émergents sont, nous l'avons mentionné, des construits sociaux : s'ils ne se sont encore jamais produits, l'organisation a tout intérêt à inciter à la projection, l'imagination, la pensée en rupture, le challenge, la créativité ou encore l'intuition.

Néanmoins, la subjectivité dans la gestion des risques ne signifie pas que chacun peut faire ce qu'il ou elle l'entend vis-à-vis des risques. Certain·e·s interviewé·e·s ont exprimé cette idée en indiquant qu'il est important de distinguer les comportements non-acceptables (e.g. non-respect des consignes de sécurité, mise en danger de la vie d'autrui, fraude, etc.) et les comportements relevant de la prise d'initiative et dans lesquels il existe une part d'incertitude.

En matière de gestion des risques, la subjectivité des personnes gagne à ne pas être occultée ou bridée, à condition qu'elle soit explicitée et orientée dans des directions communes. La définition de techniques et d'outils de gestion des risques est tout aussi importante que l'accompagnement à leur diffusion dans l'organisation. La gestion des risques peut être appréhendée comme une « hygiène » pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et la prise de décision, à partir du moment où elle est traduite en démarche d'amélioration continue, et non uniquement comme un ensemble de règles de décision ou de contrôle.

Enfin, nous l'avons vu dans le chapitre 5, les risques se définissent et se pensent relativement à des enjeux et des valeurs menacés. La subjectivité conduit également à définir les risques au regard de valeurs humaines, et non uniquement au nom de principes rationnels, qui pourraient être désincarnés de toute humanité. Cela semble une question d'autant plus importante que nous avons souligné le rôle « régulateur » du risque. Ainsi pourrait-on soulever, par « provocation intellectuelle », la question suivante : le jour où les risques seront construits « rationnellement » par des intelligences artificielles pour réguler la société et les organisations dans l'intérêt de *qui* ou de *quoi*, au nom de quelles valeurs, les risques seront-ils décrétés ?

## II.2. Les rôles des risk managers dans les organisations : l'ERM et au-delà

Si la mise en place d'une démarche d'ERM a tendance à être associée à une « bonne gouvernance » du risque, nos résultats apportent certaines nuances et précautions : il existe différents modes d'intégration de l'ERM. Certains impliquent un rôle plutôt de « façade » de l'ERM, alors que d'autres révèlent une véritable articulation avec les pratiques managériales (apport de méthodologie aux managers, etc.). Les risk managers indiquent souvent qu'il est difficile d'évaluer la valeur ajoutée de l'ERM. Notre travail suggère qu'il est possible d'en évaluer la valeur ajoutée, à partir du moment où l'on considère qu'elle porte sur le fonctionnement de l'organisation et non sur un gain financier direct. En particulier, cette thèse souligne le rôle des risk managers, au sein et au-delà du processus d'ERM.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons repéré différents rôles joués par les risk managers : ces rôles varient selon les profils des personnes et les contextes organisationnels. Dans cette partie de discussion, nous proposons de résumer ces rôles en quatre types : le rôle d'expert, le rôle d'animateur, le rôle de challenger et le rôle de superviseur<sup>53</sup>. Nous notons ici que nous ne discutons que la casquette « ERM » des risk managers. En effet, selon l'organisation, les risk managers ont en charge d'autres activités liées au risque (e.g. contrôle interne, audit interne, assurance).

Premièrement, les risk managers peuvent tenir le rôle d'expert : cette expertise porte davantage sur la dimension méthodologique du risque que sur les aspects techniques pointus des risques. Souvent, de par leur expérience, les risk managers, détiennent une expertise sur un domaine spécifique : la sécurité industrielle, le domaine juridique, l'audit, la finance, l'informatique, les ressources humaines, etc. Néanmoins, au vu de la diversité du panel de risques de leur entreprise, il leur est généralement impossible de se positionner en tant qu'experts de chaque domaine. Ce n'est d'ailleurs pas la position que la plupart d'entre eux/elles revendiquent. La majorité des risk managers interviewé.e.s soulignent que les véritables experts de chaque risque sont les lignes métiers : le/la risk manager vient plutôt insuffler ou aider les différents métiers à s'approprier la gestion de leurs propres risques. C'est le rôle d'animateur que nous développerons dans le point suivant. Néanmoins, les risk managers sont porteurs d'une expertise en matière de méthodologie de risque, qui peut être utile à diffuser, notamment auprès des populations moins habituées à la gestion des risques. Ainsi, dans les organisations où une culture du risque est déjà fortement

---

<sup>53</sup> Ces rôles ont fait l'objet d'un développement plus étayé dans un article publié dans la Revue Française de Gestion en 2016.

ancrée de par la nature du métier (e.g. banque, industrie, énergie), les méthodologies de l'ERM peuvent sembler trop génériques aux yeux des personnes. L'apport des risk managers se situe alors sur d'autres aspects que leur expertise (cf. points suivants). A l'inverse, dans les organisations (où dans certaines parties d'une organisation) peu initiées à la gestion des risques, les risk managers peuvent intervenir en appui méthodologique, notamment pour aider à cadrer l'analyse de risque en amont des projets, ou aider à animer les réflexions, comme nous le verrons dans le point suivant.

Deuxièmement, les risk managers peuvent jouer le rôle d'animateur : dans le cadre de la cartographie des risques, du suivi de plans d'actions, ou à d'autres occasions, les risk managers contribuent à orchestrer la gestion des risques dans l'organisation. Ils ou elles poussent la démarche d'ERM, notamment lorsque celle-ci ne se met pas en route naturellement auprès des autres fonctions.

Troisièmement, les risk managers peuvent jouer un rôle de challengers : ce rôle a été mis en évidence à de nombreuses reprises dans cette thèse. Les risk managers sont amenés à pousser les autres collaborateur·rice·s à élargir, approfondir ou remettre en question leur façon d'appréhender l'environnement.

Quatrièmement, les risk managers peuvent jouer un rôle de superviseurs : lorsque leur position dans l'organisation le leur permet, les risk managers s'assurent que les dispositifs de gestion des risques sont correctement mobilisés par les individus.

Par ces rôles, les risk managers définissent des modalités pour animer la gestion des risques : nous avons notamment pointé la mise en place de « rites » organisationnels. Certains risk managers s'interrogent sur les modalités d'amélioration des modes de réflexions et de décisions internes à l'organisation. Ils ou elles peuvent être ainsi force de proposition, et inciter à mettre en place des modes de travail différents. Nous avons abordé des exemples où des ateliers « portes closes » étaient organisés pour libérer la parole. Certain·e·s poussent les décideurs à repartir de la page blanche pour les pousser à identifier des risques en rupture avec les cartographies précédentes. Ils ou elles peuvent également tenter d'améliorer les dispositifs existants : simplifier les outils, leurs règles et leurs ergonomies, les personnaliser, etc. L'animation des risk managers passe également par un accompagnement à l'intégration des dispositifs de gestion des risques dans l'organisation. Ils et elles œuvrent (plus ou moins activement selon les cas) à institutionnaliser la gestion des risques, en sensibilisant sur la valeur ajoutée des dispositifs, ou en s'assurant de leur bon usage. A cet effet, la présence de relais dans l'organisation (i.e. correspondants risques) a été mentionnée par les autres directeur·rice·s comme un moyen utile de rappeler et d'inciter à la conduite des

activités de gestion des risques (i.e. mise à jour des cartographies, suivi des plans d'actions, pilotage, etc.). Les risk managers participent ainsi à la capitalisation dans l'organisation : ils ou elles mettent en place des dispositifs visant à tracer, alimenter et parfois diffuser les connaissances en matière de risques. Ils ou elles animent parfois des retours d'expérience pour tirer des leçons des expériences passées. Enfin, ce travail d'animation passe par des efforts de traduction, pour naviguer d'une fonction, d'une division, ou d'un échelon à l'autre de l'organisation : ils/elles peuvent adapter ainsi leur approche, leur langage et leurs arguments d'un interlocuteur à l'autre.

**Une posture à adapter selon les contextes.** Enfin, notre étude suggère que les risk managers ont intérêt à adapter leur posture d'influence selon certaines caractéristiques de l'organisation. Les rôles des risk managers dépendent de la tolérance et la familiarité au risque de l'organisation. Cette familiarité est à double tranchant : lorsque les métiers sont habitués à gérer un risque spécifique, il peut être plus difficile de les sensibiliser sur d'autres risques. Les risk managers ne sont pas vus comme des experts, et leur méthodologie peut être moins attrayante, car plutôt générique. La familiarité au risque aide toutefois les risk managers à animer leur démarche, lorsque les personnes de l'organisation parlent plus aisément de risque.

En particulier, l'usage du levier de l'autorité peut être parfois contre-productive dans une organisation à faible tolérance du risque : elle peut pousser les acteurs à masquer leurs risques ou à éviter d'attirer le regard sur leur activité, car la gestion des risques peut être vue comme un moyen coercitif ou punitif. Au contraire, dans une organisation à forte tolérance au risque, l'autorité peut être nécessaire pour compenser la banalisation du risque : les individus, habitués à gérer leur risque, estiment bien les maîtriser et sont moins sensibles aux tactiques pédagogiques des risk managers. L'autorité peut aider ainsi à légitimer l'intervention des risk managers, ou favoriser la régulation du risque.

Par ailleurs, l'influence des risk managers dépend également de leur fonction dans l'organisation et de l'autorité sur laquelle ils ou elles peuvent s'appuyer. Directement rattaché-e à la direction générale, un-e risk manager a plus facilement accès au top management et aux instances de décision stratégique. Le fait d'être directement rattaché à la direction générale confère également une visibilité, et une légitimité à intervenir au sein des différentes unités. Par ailleurs, on constate que les risk managers ont une marge de manœuvre plus élevée dans les organisations bancaires, où les dispositifs réglementaires leur confèrent une autorité et un pouvoir décisionnaire et de contrôle plus important que dans les autres secteurs. Néanmoins, la latitude de contrôle et de décision peut également leur rattacher une image d'« empêcheurs de tourner en rond », qui risque de parasiter leurs interventions. Dans ces cas, les efforts de pédagogie en amont et en aval



ont été indiqués comme nécessaires. Par exemple, les risk managers peuvent rappeler, au début des projets, la valeur ajoutée que permet leur intervention (e.g. gain de temps à terme, sécurisation de l'atteinte des objectifs). En outre, l'appui et le relai de la direction générale dans les initiatives lancées par les risk managers semble primordiale : dans certains cas, la direction générale communique sur la démarche d'ERM et s'y implique (notamment au travers des rôles de propriétaires de risques). Dans d'autres, les risk managers ont peu de relais. Dans ces cas, on constate que leurs actions sont menées avec plus de difficultés. Elles demandent des efforts de relance de la part des risk managers, qui n'ont pas toujours l'autorité pour imposer leurs exigences. Au-delà de l'autorité, l'influence des risk managers est conditionnée par les ressources dont ils ou elles disposent pour mener leurs actions. Souvent, ces personnes opèrent avec une équipe réduite et des moyens financiers ou matériels limités. Ils ou elles sont également soumis·e·s aux rythmes de leur organisation (les exercices budgétaires, les pics d'activités, les processus stratégiques), auxquels ils/elles doivent se greffer.

L'influence des risk managers dépend également de leurs propres compétences et expériences. Une bonne connaissance du fonctionnement de l'organisation, des différents métiers, voire des personnes (notamment le top management) semble constituer un levier essentiel pour exercer une influence. Au travers de leurs compétences, les risk managers peuvent maîtriser plus facilement les échanges avec leurs interlocuteur·rice·s, ce qui facilite leur rôle de challengers.

Enfin, les rôles des risk managers semblent conditionnés par les caractéristiques individuelles de leurs interlocuteur·rice·s. Nous avons peu développé cet aspect dans la thèse, car nous n'avons pas assez d'éléments pour l'analyser, mais nous soulignons ici que de nombreux risk managers indiquent que les modalités de leurs interventions dépendent des personnalités de leurs interlocuteurs, les individus sont plus ou moins enclins à dévoiler leurs risques, à s'intéresser à la problématique, à investir du temps dans ce type d'activité, ou à être à l'écoute de leurs recommandations.

### II.3. Faut-il être irrationnel pour gérer l'inenvisageable ?

*« S'il y a personne qui frappe à votre porte en disant : ce que tu fais c'est hyper bien, mais t'as vu l'énorme tsunami qui arrive ou pas ? Ah ben non. Ben regarde quand même ! Laisse tomber là ton pâté de sable, et va faire ça ! » (RM, entretien exploratoire)*

Enfin, cette thèse permet de tirer quelques enseignements sur la capacité des organisations à gérer l'« inenvisageable » : on constate que sous contrainte de ressources limitées, les organisations ont tendance à tenter d'optimiser la distribution de leur attention, en se focalisant principalement sur les risques envisageables. Les méthodes de révélation du risque montrent que pour recevoir de l'attention, un risque doit avoir été collectivement, voire « démocratiquement » adopté. Pour cela, les arguments qui permettent de convaincre sont généralement le caractère vraisemblable du risque :

*« Donc il faut arriver à les aider à bien différencier ce qu'est un incident du quotidien de ce qu'est réellement un risque et qui peut avoir des impacts forts pour leurs opérations et bien sûr pour le groupe. » (RM3 Indugiga)*

Le risque doit être perçu comme suffisamment significatif pour recevoir de l'attention. Il peut devenir lui-même un moyen d'allouer de manière optimale ses ressources :

*« C'est l'occasion dans ce comité risque de regarder effectivement les événements majeurs. On ne les regarde pas tous, parce que vous imaginez le bazar, après on aurait plus le temps. Mais au moins les gros événements. » (RM Ingénolux)*

Dès lors, les organisations sont confrontées à un paradoxe : l'optimisation des ressources attentionnelles ne permet pas forcément de préparer à l'inenvisageable. Pourtant, ce sont bien ces « cygnes noirs » (Taleb, 2010), tels que la crise économique de 2008, qui semblent les plus à même de menacer les organisations. Si le risque a forcément une part d'imprévisible que les acteurs semblent admettre de manière consensuelle, les « véritables » risques des organisations sont-ils ceux qu'elles ne peuvent ou ne veulent pas voir ? Les organisations peuvent-elles gérer des risques qui ne sont pas envisagés ? Quelques éléments de nos entretiens laissent apparaître cette difficulté face à l'inenvisageable. Tant qu'il n'est pas collectivement compris et accepté, le risque peut prendre du temps à faire sa « percée » dans l'organisation. En réponse à cet écueil, certain·e·s managers préfèrent mener leurs réflexions à partir d'une « feuille blanche », pour se forcer à voir les choses différemment.

Un enseignement que nous tirons des pratiques décrites par les interviewé·e·s est que le temps ne doit pas toujours être géré de manière optimisée ou parcimonieuse. Pour reprendre le verbatim du directeur opérationnel d'Ingénolux :

*« C'est fondamental, de prendre le temps d'en perdre. C'est un luxe. » (DO Ingénolux)*

Le risque semble alors requérir ce que Cyert et March nomment le « slack organisationnel », c'est-à-dire l'existence d'une part de ressources utilisables par l'organisation pour gérer des situations délicates. Il serait alors intéressant, dans des recherches futures, d'interroger les implications du « slack organisationnel » dans la construction du risque. On pourrait par exemple examiner les façons de gérer le temps de manière « souple » (ne pas chercher systématiquement à optimiser le temps alloué à la gestion des risques, pour se donner la liberté de « se perdre » dans des directions nouvelles et qui ne semblent pas immédiatement pertinentes).

Ainsi, ce temps à « perdre » renvoie au fait d'allouer du temps sur un sujet qui n'est ni urgent, ni a priori important, ni potentiellement créateur d'opportunité, et qui ne permet a priori aucun retour sur investissement planifiable. Cette idée semble complètement contre-intuitive dans un contexte où le temps des organisations est rythmé, parcellisé, raréfié. Pourtant, le mot « temps » apparaît en moyenne entre 10 et 15 fois dans chaque entretien, notamment pour souligner cette tension dans l'allocation des ressources : « *Mais on ne le fait pas en comité risque parce que ça prendrait trop de temps* » ; « *J'ai eu des retours de manivelle, en disant : on y arrive pas, on a pas le temps... Et je leur jette pas la pierre, parce que les gars ils sont quand même très chargés* ».

Ce temps « irrationnellement » alloué à des sujets en rupture, parfois perçus comme loufoques, peut être « injecté » de manière ponctuelle aux rites existants, notamment par quelques moments dédiés pour faire cet exercice d'« hygiène » de réflexion, comme le nomment certains managers.

### III. Discussion de la validité de la recherche

Malgré les précautions méthodologiques prises dans le cadre de travail, et présentées dans le chapitre 4 (IV. Critères de validité de la recherche), les résultats de la thèse présentent certaines limites qu'il convient d'explicitier. Dans cette partie, nous abordons d'abord la validité interne, puis la validité externe de notre travail. Cette partie de discussion repart des limites soulevées dans chapitre 4 à propos du protocole de recherche. Ainsi, cette partie de discussion repart des limites soulevées dans chapitre 4, pour se concentrer davantage sur leurs implications quant aux résultats obtenus. Cette discussion vise à répondre aux questions suivantes : en quoi les résultats obtenus sont-ils liés aux choix théoriques et méthodologiques de la chercheuse ? Dans quelle mesure une recherche menée dans d'autres contextes aboutirait à des résultats similaires ?

Nous discutons d'abord la validité interne (III.1) puis la validité externe (III.2) de nos résultats, en soulignant les limites et les voies de recherches futures qui en découlent.

### III.1. Validité interne

Le critère de validité interne vise à discuter la capacité de nos résultats à refléter la réalité des phénomènes que nous avons examinés. Nous allons souligner ici deux précautions principales à prendre en considération dans nos résultats : l'impact des données recueillies et traitées sur la teneur des résultats obtenus (i), et les précautions liées au biais de circularité des résultats (ii).

**(i) Impact des données recueillies et traitées sur la teneur des résultats obtenus.** L'une des limites de notre travail tient au fait que nous avons cherché à représenter un phénomène organisationnel par un recueil de données relativement limité à l'intérieur de chaque cas. Ainsi, nous avons observé la construction du risque de chaque organisation, en l'observant par un « petit bout de la lorgnette ». Pour pallier cette limite, nous avons tenté d'adopter différentes perspectives de ce « petit bout de la lorgnette » : ainsi, en abordant chaque organisation au travers de plusieurs « strates » de construction du risque (ERM, décisions stratégiques, management quotidien), nous avons tenté de reconstituer une image plus globale du phénomène étudié. Par ailleurs, le fait de varier les profils interviewé·e·s dans chaque cas (triptyque RM-DG-DO) a permis de confronter les points de vue. Cela a été particulièrement utile pour nuancer les propos des un·e·s et des autres. La confrontation des points de vue par ce triptyque d'interviews a été également utile pour corroborer nos résultats, en particulier pour les chapitres 6 et 7, où il s'agissait de décrire des activités concrètes et d'évaluer leurs impacts. Par exemple, lorsque les risk managers indiquaient échanger de manière régulière avec certaines personnes de la direction générale, nous avons constaté que les directeur·rice·s interviewé·e·s confirmaient souvent ce point, en indiquant discuter régulièrement, de manière informelle, avec leur risk manager. Néanmoins, toutes les données relevées ne sont pas corroborées par une triangulation parfaite des données : nos cas peuvent ainsi décrire des phénomènes en partie incomplets ou parfois déformés. Par ailleurs, les recherches qualitatives s'appuyant principalement sur des entretiens sont sujettes à un phénomène qu'Argyris et Schon illustrent par leur « espoused theory » : il existe une différence entre ce que les interviewé·e·s font, ce qu'ils/elles pensent faire et ce qu'ils/elles disent faire. Malgré tout, nos résultats s'appuient principalement sur le fait de retrouver significativement des similarités d'un cas à l'autre. Ainsi, nos résultats portent sur des phénomènes ou des liens de causalité suggérés de multiples fois, d'un cas à l'autre et d'un·e interviewé·e à l'autre.

On note toutefois une ambiguïté dans nos résultats : nous avons évoqué le piège de la « ventriloquie » (Cooren, 2010), c'est-à-dire que les interviewé·e·s pouvaient parler au nom de leur organisation. Dans notre thèse, nous nous intéressons à l'attention et au risque au niveau d'une organisation, et non de chaque individu. Nous avons tenté, dans l'analyse, de rester vigilante

lorsque les interviewé·e·s exprimaient leur propre opinion. Sur la base de cette opinion, nous avons examiné les raisons des succès ou échecs des tactiques des risk managers. Nous avons considéré que les acteurs parlaient de leur organisation lorsqu'ils ou elles évoquaient des activités ou des comportements généralisés dans l'organisation, ou formalisés. Toutefois, la distinction entre le niveau individuel et le niveau organisationnel dans la construction du risque (et les modalités de passage de l'un à l'autre), nous semble une piste à éclaircir dans de futures recherches.

A partir de nos résultats, de futures recherches pourraient retracer la construction de risques par une étude de cas unique, en tentant de la reconstituer de manière plus exhaustive. Bien que ce type de protocole permettrait de vérifier la pertinence du modèle que nous avons proposé, un autre problème émergerait : certains aspects de la construction du risque ne peuvent s'appréhender qu'a posteriori (par exemple les risques qui ont émergé du repérage de signaux faibles). Par ailleurs, nous avons vu que cette émergence est diffuse et éclatée : il semblerait ainsi difficile pour le chercheur de savoir ex ante où observer la construction du risque. Ainsi, si notre protocole d'entretien présente certains inconvénients, il a eu l'avantage majeur ici de pouvoir examiner rétrospectivement l'émergence et la constitution de risques.

\*\*\*

**(ii) Précautions contre le biais de circularité : distinction entre ce qui relève de la « découverte » et ce qui découle de nos choix méthodologiques.** Par ailleurs, une limite propre à toute recherche, et qui demande une prise de recul vis-à-vis des résultats, concerne l'impact du protocole de recueil et d'analyse sur les résultats obtenus. Il s'agit d'éviter le biais de « circularité », qui consisterait à considérer une observation comme une « découverte », alors que celle-ci aurait simplement été produite par le ou la chercheur·se. Nous pourrions être exposée au biais de circularité sur deux aspects : l'étude des discours des interviewé·e·s (puisque nous sommes intervenue pour produire et orienter ces discours), et l'analyse de la construction du risque sous l'angle de l'attention. Conclure que l'attention est importante serait ainsi circulaire, puisque c'est le point de vue délibéré que nous avons adopté. Il s'agit donc pour les chercheur·se·s de bien différencier, dans leurs résultats, ce qui relève d'une « découverte » et ce qui relève d'une conséquence de leur protocole.

D'une part, concernant l'analyse des discours (chapitre 5), le fait que les interviewé·e·s se soient exprimé·e·s à propos du risque en décrivant des structures (e.g. modes de gestion, etc.) n'est pas surprenant : notre travail portant sur la *gestion* du risque, il est évident que les personnes allaient

aborder les modes de gestion associés au risque, au moins tout autant que les risques eux-mêmes. Ce qui nous a paru surprenant est plutôt *l'imbrication étroite et souvent implicite* du risque en tant qu'objet et du risque en tant que structure. Dans les discours, les interviewé·e·s ne distinguent pas nettement l'« objet-risque », extérieur, qui doit être géré, et d'autre part les modalités de gestion déployées pour gérer cet objet. Au contraire, nous avons montré à quel point la notion de risque, telle qu'elle est exprimée, entremêle avec ambiguïté la désignation de phénomènes, la projection d'une volonté ou d'une capacité à les gérer, l'existence de liens identitaires, ou encore la connotation de modes de pensée systématiquement rattachés au risque. C'est ce résultat qui constitue, à notre sens, une surprise et une découverte faisant avancer les discussions théoriques : le risque sert à exprimer et à projeter l'ensemble de ces éléments, et non seulement à désigner des objets extérieurs qui feront l'objet d'une gestion *ex post*.

D'autre part, concernant l'analyse sous l'angle de l'attention (chapitres 6 et 7), le fait que l'attention soit un mécanisme structurant la construction du risque n'est pas forcément surprenant, puisque cela reflète le prisme d'analyse choisi. On note toutefois que l'analyse par le prisme de l'attention provient d'un constat durant notre phase de cadrage, où la quinzaine d'entretiens exploratoires a fait ressortir la question de l'attention comme étant structurante, alors que la littérature sur le risque ne conceptualisait pas la construction du risque ainsi. Cette « surprise » justifie d'ailleurs le design « abductif » revendiqué dans le chapitre 3 de notre partie méthodologique. Par contre, dans les chapitres 6 et 7, nos « découvertes » ne se situent pas dans la mise en évidence de l'importance de l'attention : il s'agit cette fois de notre postulat de départ. Les découvertes portent davantage sur la mise en avant de différentes manières d'allouer de l'attention : ces différentes formes d'attention ont chacune des impacts distincts sur le « devenir » du risque tout au long de sa construction. La « découverte » dans notre travail repose également sur la mise en évidence d'une relation ambiguë entre le risque et l'attention (illustrée par l'effet de syllogisme du risque) : le risque provient de l'attention, mais la façonne également en retour. Or, le risque peut être à la fois générateur et « destructeur » d'attention, selon les significations qu'on lui confère.

Enfin, nos résultats ne tiennent que partiellement compte du contexte de chaque organisation, puisque nous n'avons pas pu nous en imprégner de manière approfondie : l'existence de relations informelles, d'autres activités non mentionnées par les interviewé·e·s, d'éléments de contexte (culturel par exemple) peut avoir été occultée. Nos résultats restent toutefois dans le scope des activités décrites par les interviewé·e·s : nous avons limité chaque entretien à la description de quelques exemples précis, et au travers de nos relances, tenté de pousser la personne à être la plus exhaustive possible (notamment en demandant systématiquement si d'autres points n'avaient

pas été abordés). Nous avons parfois obtenu des réactions du type : « *Non c'est tout... Mais c'est déjà pas mal, hein !* » (DG), qui pouvait donner l'impression aux interviewé·e·s que leur réponse n'était pas satisfaisante à notre égard. Nous répondions alors que nous posions la question uniquement pour être sûre d'avoir fait le tour de la question.

### III.2. Validité externe

Le critère de validité externe sert à discuter le caractère généralisable de nos résultats à d'autres contextes. Nous soulignons ici deux pistes qui invitent à prolonger nos travaux pour enrichir et renforcer notre modèle au regard de contextes plus variés : (i) tester les liens de causalité suggérés à l'issue des résultats, (ii) vérifier le modèle dans d'autres situations, afin de prendre en considération davantage de facteurs de contexte.

**(i) Tester les liens de causalité suggérés à l'issue des résultats.** Dans nos résultats, un certain nombre de liens de causalité ont été suggérés, notamment entre le risque et l'attention (effets de syllogisme) ou entre les tactiques des risk managers et l'attention (influence sur l'attention). Nos résultats se justifient par le fait de retrouver à de multiples reprises, dans des contextes différents, les mêmes liens de causalité. Toutefois, la reconnaissance des liens de causalités repose soit sur une connaissance partielle, de notre part, de la situation décrite, soit sur l'interprétation des interviewé·e·s. Ainsi, nos résultats aboutissent à des propositions (et à l'énonciation de « lois » générales), qui pourront constituer des hypothèses à tester sur un échantillon de cas plus conséquent, et de manière à contrôler plus strictement les différentes variables de notre modèle.

**(ii) Vérifier le modèle dans d'autres situations.** Par ailleurs, notre travail est soumis à un biais de représentativité, comme évoqué dans le chapitre 4 de cette thèse : les organisations et répondant·e·s qui ont accepté nos sollicitations sont probablement par nature sensibles à la question du risque. Cela peut avoir des implications sur les résultats obtenus, dans les pratiques décrites par les managers de type DG (direction générale) ou DO (direction opérationnelle), ou leur réceptivité aux tactiques d'influence aux risk managers. De futures recherches pourraient tenter de recueillir les réactions de profils plus mitigés vis-à-vis de la gestion des risques.

Nous rappelons également que les phénomènes observés illustrent principalement les pratiques de managers, à différents niveaux de l'organisation. Les fonctions managériales impliquent certaines responsabilités en matière de prise de décision ou de supervision qui façonnent de manière particulière l'attention des acteurs (Théron, 2015). La position des managers interviewé·e·s dans l'organisation leur confère une vision relativement globale des risques sur leur périmètre d'intervention. Les managers sont également amenés à réaliser des activités spécifiques

à leur rôle : coordonner l'action et les individus, planifier, contrôler, etc. En tant qu' « agents de liaisons » (Mintzberg, 1984), ils ou elles occupent une place particulière dans la construction du risque : ils ou elles sont directement sollicité·e·s dans le cadre des cartographies, des décisions ou des reporting liés au risque. Il serait donc intéressant d'élargir cette étude à des niveaux non-managériaux, ou à des niveaux managériaux plus opérationnels que ceux étudiés (i.e. managers de proximité) et d'étudier la manière dont ces collaborateur·rice·s participent à la construction du risque. Au-delà des fonctions managériales ou métiers, nous avons peu évoqué le rôle du contrôle interne et de l'audit interne : ces fonctions jouent des rôles spécifiques dans l'organisation pour « boucler la boucle » de la gestion des risques (contrôler l'évaluation des risques, ou approfondir les analyses de risques. Dans la plupart des cas étudiés, les risk managers nous ont apporté en partie une visibilité sur le travail de ces fonctions (parfois d'ailleurs incluses dans les directions des risques). Dans de futures recherches, il serait intéressant d'explorer davantage l'articulation entre risk management, contrôle interne et audit interne.

Notre modèle de la construction du risque s'appuie sur l'observation d'organisations relativement similaires, malgré des secteurs ou des natures d'activités différents : ce sont toutes des organisations de grande taille, où les processus sont en général formalisés, où les échelons hiérarchiques sont explicites et démultipliés, où l'organigramme est très souvent matriciel, et où les processus de décision et modes de management sont soumis à un certain formalisme. Toutes les caractéristiques que nous venons d'évoquer nous semblent intéressantes à faire varier, car nos données suggèrent qu'elles participent à façonner la construction du risque. Par exemple, dans nos entretiens exploratoires, les dirigeant·e·s d'entreprises de petite taille n'abordent pas forcément le risque avec autant de formalisme que les cas décrits ici. L'intuition ou l'expérience des acteurs peut jouer un rôle plus important encore que dans nos études de cas. Les modalités de coordination peuvent être davantage informelles, et la communication autour du risque peut prendre des aspects différents qui n'ont pas pu être observés ici.

Par ailleurs, notre modèle pourrait être enrichi en l'appliquant à des organisations de contextes culturels ou nationaux plus variés. En effet, nous avons travaillé principalement sur des organisations françaises (en tous cas dans des entités situées en France). D'une part, la culture nationale ayant des impacts sur les rapports à l'incertitude, ou l'orientation à court vs. long terme, (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990), d'autres cultures nationales pourraient envisager le risque par des postures différentes que celles observées. Les réactions face au risque et les moyens déployés pour les identifier et les gérer peuvent ainsi varier d'une culture nationale à



l'autre. La réglementation ou le contexte politique (e.g. corruption) peuvent aussi avoir des implications dans la manière dont les organisations gèrent leur attention au risque.

En outre, l'impact de la gouvernance de l'organisation sur les modalités de construction du risque nous semble une piste pertinente à explorer : bien que nous n'ayons pas développé cet aspect dans nos résultats, nos données suggèrent que le mode de gouvernance (e.g. actionnariat, entreprise familiale, opérateur public) impacte les modalités de gestion et de communication des risques. En particulier, les parties prenantes de l'organisation peuvent exprimer des attentes particulières : d'après nos interviewé·e·s, les conseils d'administration semblent par exemple de plus en plus demandeurs d'informations en matière de risque, mais la communication des risques à ce type de parties prenantes nécessite un exercice de traduction dont nous avons mentionné quelques difficultés dans le chapitre 6.

Enfin, nous nous sommes concentrée sur des situations de gestion principalement « en régime normal » : nous n'avons pas abordé la construction du risque pendant une crise, où les repères et les mécanismes de coordination et d'interprétation sont différents (Weick, 1993 ; Adrot, 2010 ; Steyer, 2013). Comme le soulignent Maguire et Hardy (2016), la construction du risque peut répondre à des règles différentes en période de crise ou en période post-crise. Il serait intéressant d'interroger si la construction du risque s'y opère de manière similaire, ou selon les quatre mêmes stades, mais dans des modalités différentes, ou si ces situations font apparaître d'autres formes de construction du risque qui n'ont pas été repérées dans ce travail.

## - Conclusion -

*« Ainsi continuèrent-ils à vivre dans une réalité fuyante, momentanément retenue captive par les mots, mais qui ne manquerait pas de leur échapper sans retour dès qu'ils oublieraient le sens même de l'écriture. »  
(Gael García Márquez, Cent ans de solitude, 1967)*

Si le risque s'est imposé comme l'un des grands principes organisateurs de notre société contemporaine, cette thèse montre comment il le devient aussi au sein des organisations. S'il est souvent désigné comme l'apanage des domaines bancaires, assurantiels et industriels, nous montrons qu'il est bien plus universel, et infuse dans tous secteurs par des logiques en partie similaires. Le mot « risque » est entré dans le langage commun de la société, mais également du régulateur, de l'Etat, de l'entreprise : mais qu'est-ce finalement ce « risque » dont tout le monde parle ? Cette thèse s'est ainsi proposée de réinterroger le sens de ce terme, convoité par certains, fui par d'autres. Pour en comprendre l'essence, nous sommes partie en quête des éléments communs à la diversité des représentations dont le risque fait l'objet, aux yeux des individus et de leur organisation. Nous avons souligné comment le risque est modelé, fabriqué, délibérément ou chemin-faisant.

« On ne naît pas risque, on le devient » : la question de l'émergence et du devenir du risque dans l'organisation a ainsi constitué la question fil rouge de ce travail. Cette thèse invite à nuancer l'idée que les risques s'imposent d'eux-mêmes : les organisations « choisissent » aussi, en partie, leurs risques. Peut-on réellement expliquer cette « alchimie » qui amène à reconnaître l'existence de quelque chose, à en interpréter certains attributs, et à l'enrichir par d'autres significations ? Le risque est-il cette réalité « fuyante » momentanément retenue captive par l'attention que l'organisation lui accorde ? Notre travail s'est attelé à reconstruire des histoires : des histoires de risques découverts, de risques réfutés, de risques errants sans reconnaissance officielle, de risques disparaissant des radars de l'organisation. En interprétant ces histoires par le prisme de l'attention, nous en avons formulé une proposition d'explication : le risque découle d'un objet qui capte l'attention des individus, de par ses attributs liés au danger et à l'incertitude et qui, en retour, conduit à redistribuer leur attention. Une attention qui reflète une quête de réguler quelque chose qui n'est pas totalement maîtrisable.

Le prisme de l'attention permet de mieux saisir l'essence du risque : il sous-tend un arbitrage complexe opéré par les organisations, face à la limite de leurs ressources. Dès lors, les organisations se trouvent face à un paradoxe : comment accorder de l'attention à l'invisageable ? Si une logique d'optimisation de l'attention conduit à allouer des ressources proportionnellement à la criticité des risques, l'invisageable est-il destiné à être toujours négligé ?

Pour finir, le risque en tant qu'objet-réceptacle et distributeur d'attention, reflète ce que l'on est prêt à accepter, ce que l'on est enclin·e à défendre ou à conquérir. Ainsi, comprendre la façon dont une organisation gère son attention au risque révèle d'elle bien plus que sa démarche de gestion des risques. Le risque en dit long sur *qui* est l'organisation : ses ressources, ses aspirations, son environnement, son passé, son présent, son futur. C'est peut-être en cela que le risque demeure un éternel questionnement, invitant organisations et sociétés à leur perpétuelle introspection.



# BIBLIOGRAPHIE

- ACHARYA, V., DRECHSLER, I., & SCHNABL, P. (2014). A pyrrhic victory? Bank bailouts and sovereign credit risk. *The Journal of Finance*, 69(6), 2689–2739.
- ADLER, S. (1980). Risk-making management. *Business Horizons*, 23(2), 11–14.
- ADROT, A. (2010). *Quel apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) à l'improvisation organisationnelle durant la réponse à la crise ?* (Thèse de doctorat). Université Paris-Dauphine.
- ALEXANDRE, M. (2013). La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques. *Recherches Qualitatives*, 32(1), 26–56.
- ALLARD-POESI, F. (2011). Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation ». *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 3–8.
- AMRAE. (2017). *Le Baromètre du Risk Manager 2017*. En partenariat avec PwC. 5<sup>e</sup> édition.
- AMRAE. (2013). *Risk Manager. The Risk Manager Framework. A professional reference tool. AMRAE 2013*.
- AMRAE, & IFACI. (2013). *Trois lignes de Maîtrise pour une meilleure performance. Fiabiliser la stratégie par une gestion organisée des risques*.
- ANDERSEN, T. J., DENRELL, J., & BETTIS, R. A. (2007). Strategic Responsiveness and Bowman's risk-return paradox. *Strategic Management Journal*, 28, 407–429.
- ARENA, M., ARNABOLDI, M., & AZZONE, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- ARGOTE, L., BECKMAN, S. L., & EPPLÉ, D. (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, 36(2), 140–154.
- ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, California.
- ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Prentice Hall
- ASHFORD, S. J., ROTHBARD, N. P., PIDERIT, S.K., & DUTTON, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1995), 23–57.
- ASTLEY, W. G., & SACHDEVA, P. S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1), 104.
- AUDIA, P. G., & GREVE, H. R. (2006). Less Likely to Fail: Low Performance, Firm Size, and Factory Expansion in the Shipbuilding Industry. *Management Science*, 52(1), 83–94.
- AUGIER M., PRIETULA M. (2007). Perspective: Historical roots of the A Behavioral Theory of the Firm at GSIA. *Organization Sciences*, 18(3), 507–522
- AVEN, T., & RENN, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12(1), 1–11.
- AVENIER, M.-J., & GAVARD-PERRET, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 11–62). Paris : Pearson.

- AVENIER, M.-J., & THOMAS, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13–27.
- AYACHE, M., & DUMEZ, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33–46.
- AYERBE, C., & MISSONIER, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37–62.
- BAER, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- BAIRD, I. S., & THOMAS, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230.
- BALOGUN, J., JACOBS, C., JARZABKOWSKI, P., MANTERE, S., & VAARA, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201.
- BANSAL, P. (2003). From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14(5), 510–527.
- BARNETT, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606–628.
- BARTLETT, C. A., & GHOSHAL, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(52), 23–46.
- BAUCELLS, M., & RATA, C. (2006). A Survey Study of Factors Influencing Risk-Taking Behavior in Real-World Decisions Under Uncertainty. *Decision Analysis*, 3(3), 163–176.
- BECK, U. (1992). *Risk society*. London, Sage.
- BEEDIE, P., & BOURNE, G. (2005). Media constructions of risk: A case study of the Stainforth Beck incident. *Journal of Risk Research*, 8(4), 331–339.
- BERNER, B. (2011). The making of a risk object: AIDS, gay citizenship and the meaning of blood donation in Sweden in the early 1980s. *Sociology of Health & Illness*, 33(3), 384–398.
- BHASKAR, R. (1975). *A Realist Theory of Science*, London, Verso.
- BINGHAM, C. B., & KAHL, S. J. (2013). The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies. *Academy of Management Journal*, 56(1), 14–34.
- BOHOLM, Å. (2003). The cultural nature of risk: Can there be an anthropology of uncertainty? *Ethnos*, 68(2), 159–178.
- BOHOLM, Å. (2008). New perspectives on risk communication: Uncertainty in a complex society. *Journal of Risk Research*, 11(1–2), 1–3.
- BOHOLM, Å. (2012). The semantic distinction between “risk” and “danger”: A linguistic analysis. *Risk Analysis*, 32(2), 281–293.
- BOHOLM, Å., & CORVELLEC, H. (2011). A relational theory of risk. *Journal of Risk Research*, 14(2), 175–190.
- BOHOLM, Å. & CORVELLEC, H. (2016). The Role of Valuation Practices for Risk Identification. In Riskwork. (Eds.) POWER, M. *Essay on the Organizational Life of Risk Management*. Oxford University Press, 110–129.
- BOISOT, M., & MCKELVEY, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415–433.

- BORRAZ, O. (2011). From risk to the government of uncertainty: the case of mobile telephony. *Journal of Risk Research*, 14(8), 969–982.
- BOTHNER, M. S., KANG, J.-H., & STUART, T. E. (2007). Competitive crowding and risk taking in a tournament: Evidence from NASCAR racing. *Administrative Science Quarterly*, 52(2), 208–247.
- BOUDES, T., & LAROCHE, H. (2009). Taking off the Heat: Narrative Sensemaking in Post-crisis Inquiry Reports. *Organization Studies*, 30(4), 377–396.
- BOUDON, R. (2013). Qu'appelle-t-on un contexte ? *Le Libellio d'Aegis*, 9(1), 3–25.
- BOUQUET, C., & BIRKINSHAW, J. (2008). Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577–601.
- BOWMAN, E. H. (1980). A Risk/Return Paradox for Strategic Management. *Sloan Management Review*, (Spring), 17–31.
- BROMILEY, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37–59.
- BROMILEY, P., MCSHANE, M., NAIR, A., & RUSTAMBEKOV, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.
- BROMILEY, P., MILLER, K. D., & RAU, D. (2006). Risk in Strategic Management Research. In (Eds) Hitt M. A., FREEMAN R.E. ET HARRISON J.S, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Malden, Wiley-Blackwell, 259–288.
- BROMILEY, P., & RAU, D. (2016). Missing the point of the practice-based view. *Strategic Organization*, 14(3), 260–269.
- BUCHANAN, D. A. (2011). Reflections: Good Practice, Not Rocket Science – Understanding Failures to Change After Extreme Events, *Journal of Change Management*, 11(3), 273–288.
- BUNDY, J., SHROPSHIRE, C., & BUCHHOLTZ, A. K. (2013). Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352–376.
- BUSBY, J. S. (2006). Failure to mobilize reliability-seeking organizations: Two cases from the UK railway. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1375–1393.
- CAIATA-ZUFFEREY, M. F. (2012). From danger to risk: Categorising and valuing recreational heroin and cocaine use. *Health, Risk & Society*, 14(5), 427–443.
- CAMPBELL, S. (2006). Risk and the Subjectivity of Preference. *Journal of Risk Research*, 9(3), 225–242.
- CANALES, J. I. (2013). Constructing Interlocking Rationales in Top-driven Strategic Renewal. *British Journal of Management*, 24, 498–514.
- CARPENTER, M. A., POLLOCK, T. G., & LEARY, M. M. (2003). Testing a model of reasoned risk-taking: governance, the experience of principals and agents, and global strategy in high-technology IPO firms. *Strategic Management Journal*, 24(9), 803–820.
- CHADWICK, R. J., & FOSTER, D. (2014). Negotiating risky bodies: childbirth and constructions of risk. *Health, Risk & Society*, 16(1), 68–83.
- CHARETTE, R. N. (1996). Large-scale project management is risk management. *IEEE Software*, 13(4), 110–117.
- CHARREIRE, S., & HUAULT, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31–55.

- CHEN, W.-R., & MILLER, K. D. (2007). Situational and institutional determinants of firms' R&D search intensity. *Strategic Management Journal*, 28, 369–381.
- CHO, T. S., & HAMBRICK, D. C. (2006). Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453–469.
- CIBORRA, C. (2006). Imbrication of Representations: Risk and Digital Technologies. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1339–1356.
- CIBORRA, C. U., & HANSETH, O. (1998). From tool to Gestell: Agendas for managing the information infrastructure. *Information Technology & People*, 11(4), 305–327.
- CITTON, Y. (2014a). *L'écologie de l'attention*. Paris, Seuil.
- CITTON, Y. (2014b). *L'économie de l'attention – Nouvel horizon du capitalisme ?* Paris, La Découverte.
- CLEGG, S. R., & GORDON, R. D. (2012). Accounting for Ethics in Action: Problems with Localised Constructions of Legitimacy. *Financial Accountability & Management*, 28(4), 417–437.
- CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227–251.
- COLQUITT, L. L., HOYT, R. E., & LEE, R. B. (1999). Integrated risk management and the role of the risk manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2(3), 43–61.
- COOMBS, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- COOREN, F. (2010). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Etudes de Communication*, 34(1), 23–40.
- CORLEY, K. G., & GIOIA, D. A. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32.
- CORVELLEC, H. (2010). Organizational risk as it derives from what managers value: A practice-based approach to risk assessment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(3), 145–154.
- CORVELLEC, H. (2011). The narrative structure of risk accounts. *Risk Management*, 13(3), 101–121.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management Framework – Integrated Framework: Executive Summary*. September.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Seuil, Paris.
- CUSIN, J. (2008). *L'apprentissage par l'échec commercial*. (Thèse de doctorat), Université Paris-Dauphine.
- CYERT, M., & MARCH, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Oxford, Blackwell.
- DAFT, R. L., & WEICK, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- DAMERON, S. (2000). *Génération de la coopération dans l'organisation. Le cas d'équipes projet*. (Thèse de doctorat), Université Paris-Dauphine.
- DAMERON, S., & TORSET, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291–319.
- DANE, E. (2013). Things Seen and Unseen: Investigating Experience-Based Qualities of Attention in a Dynamic Work Setting. *Organization Studies*, 34(1), 45–78.

- DARR, E. D., ARGOTE, L., & EPPLER, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11), 1750–1762.
- DAS, T. K., & TENG, B.-S. (1998). Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, 24(1), 21–42.
- DAS, T. K., & TENG, B.-S. (2001). Strategic risk behaviour and its temporalities: between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 38(4), 515–534.
- DAVENPORT, T., & BECK, J. (2000). Getting the attention you need. *Harvard Business Review*, 119, 118–126.
- DEAN, J. W., & SHARFMAN, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- DEAN, M. (1998). Risk, calculable and incalculable. *Soziale Welt*, 49, 25–42.
- DE SERRES, A. (2013). La gestion des risques majeurs. La résilience organisationnelle - Apprendre à être surpris. Montréal, Éditions Yvon Blais.
- DE VAUJANY, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 3(9), 109–126.
- DEMORTAIN, D. (2016). The Work of Making Risk Frameworks. . In Riskwork. (Eds.) POWER, M. *Essay on the Organizational Life of Risk Management*. Oxford University Press, 26-49.
- DENSCOMBE, M. (2010). The affect heuristic and perceptions of “the young smoke” as a risk object. *Health, Risk & Society*, 12(5), 425–440.
- DICKINSON, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3), 360–366.
- DILLON, R. L., & TINSLEY, C. H. (2008). How Near-Misses Influence Decision Making Under Risk : A Missed Opportunity for Learning. *Management Science*, 54(8), 1425–1440.
- DILLON, R. L., & TINSLEY, C. H. (2008). How near-misses influence decision making under risk: A missed opportunity for learning. *Management Science*, 54(8), 1425–1440.
- DILLON, R. L., TINSLEY, C. H., & BURNS, W. J. (2014). Near-misses and future disaster preparedness. *Risk Analysis*, 34(10), 1907–1922.
- DILLON, R. L., TINSLEY, C. H., & CRONIN, M. (2011). Why Near-Miss Events Can Decrease an Individual's Protective Response to Hurricanes. *Risk Analysis*, 31(3), 440–449.
- DILLON, R. L., TINSLEY, C. H., MADSEN, P. M., & ROGERS, E. W. (2016). Organizational Correctives for Improving Recognition of Near-Miss Events. *Journal of Management*, 42(3), 671–697.
- DOUGLAS, M. (1992). *Risk and Blame-Essays in Cultural Theory*. London, Routledge.
- DOUGLAS, M., & WILDAVSKY, A. (1982). *Risk and culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers*. University of California Press.
- DRIESSEN, J., & MAENHOUT, P. (2013). The world price of jump and volatility risk. *Journal of Banking & Finance*, 37(2), 518–536.
- DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S., & GRENIER, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. In THIETART R.A. et al. (Dir.) *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Dunod, 257–287.
- DU, S., KEIL, M., MATHIASSEN, L., SHEN, Y., & TIWANA, A. (2007). Attention-shaping tools, expertise, and perceived control in IT project risk assessment. *Decision Support Systems*, 43(1), 269–283.



- DUBOULOZ, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*. (Thèse de doctorat), Université Grenoble Alpes.
- DUMEZ, H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3–16.
- DUMEZ, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ?. *Le Libellio d'Aegis*, 7 (4), 47-58.
- DUMEZ, H. (2012a). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 29–33.
- DUMEZ, H. (2012b). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 8 (3), 3–9.
- DUMEZ, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'Aegis*, 9(2), 13–26.
- DUTTON, J. E. (1986). Understanding strategic agenda building and its implications for managing change. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 3(1), 3–24.
- DUTTON, J. E., & ASHFORD, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.
- DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., LAWRENCE, K. A., & MINER-RUBINO, K. (2002). Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling. *Organization Science*, 13(4), 355–369.
- DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., O'NEILL, R. M., HAYES, E., & WIERBA, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–425.
- DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., O'NEILL, R. M., & LAWRENCE, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736.
- DUTTON, J., SHAPIRA, Z. (1997). *Strategic agenda building in organizations*. *Organizational Decision-Making*. Cambridge University Press, Cambridge, 81–107
- EGGERS, J. P., & KAPLAN, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461–477.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*.
- EISENHARDT, K. M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. 50(1), 25–32.
- EISENHARDT, K. M., & GRAEBNER, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- ELAHI, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117–131.
- ERICKSON, B. H. (1979). Some problems of inference from chain data. *Sociological Methodology*, 10, 276–302.
- FAMA, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 288–307.
- FIEGENBAUM, A., & THOMAS, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk-return paradox: prospect theory explanations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 85–106.
- FIOL, C. M., & HUFF, A. S. (2007). Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3), 267–285.
- FLYNN, J., SLOVIC, P., & KUNREUTHER, H. (2001). *Risk, media and stigma: Understanding public challenges to modern science and technology*. London, Earthscan.

- FORGUES, B., & VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2003). Analyses longitudinales. In R. A. THIETART (Ed.), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Dunod, 422-444.
- FOUCAULT, M. (1994). *Dits et écrits (Vol. I)*. Paris, Gallimard.
- FRAWLEY, W., & LANTOLF, J. (1985). Second-language discourse: A Vygotskian perspective. *Applied Linguistics*, 6, 19-44.
- FREDRICKSON, J. W., & IAQUINTO, A. L. (1989). Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516–542.
- FREUDENBURG, W. R., & RURSCH, J. A. (1994). The risks of "putting the numbers in context": a cautionary tale. *Risk Analysis*, 14(6), 949–958.
- FRIGO, M. L., & ANDERSON, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A foundation of Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March/April, 81–89.
- GAVETTI, G., & LEVINTHAL, D. (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 113–137.
- GENDRON, Y., & LAVAL, U. (2009). What Went Wrong? The Downfall of Arthur Andersen and the Construction of Controllability Boundaries Surrounding Financial Auditing. *Contemporary Accounting Research*, 26(4), 987–1027.
- GEORGE, E., CHATTOPADHYAY, P., SITKIN, S. I. M. B., & BARDEN, J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: Australian Graduate School of Management. *Academy of Management Review*, 31(2), 347–365.
- GEPHART, R. P. (1993). The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465–1514.
- GEPHART, R. P. (2004). Normal Risk: Technology, Sense Making, and Environmental Disasters. *Organization & Environment*, 17(1), 20–26.
- GIDDENS, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: University of California Press.
- GIDDENS, A. (1999). Risk and responsibility. *The Modern Law Review*, 62(1), 1–10.
- GIOIA, D. A., & PITRE, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 583–602.
- GIROUX, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. In AUTISSIER D. ET BENSEBAA F. (dir.). *Les Défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris, Economica.
- GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (1967). *Grounded theory in practice*. Sage Publications, London.
- GOBO, C. (2004). Sampling, Representativeness and Generalizability. In C. SEALE, J. GOBO, J. GUBRIUM, & D. SILVERMAN (Eds.), *Qualitative Research Practice*. Sage Publication.
- GORDON, L. A., LOEB, M. P., & TSENG, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.
- GORI, R., & DEL VOLGO, M.-J. (2009). L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, (2), 11–26.
- GOUR, A. (2015). *La participation des acteurs externes dans la construction des décisions stratégiques*. (Thèse de doctorat). Université Paris-Dauphine.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703–1723.

- GRASMÜCK, D., & SCHOLZ, R. W. (2005). Risk Perception of Heavy Metal Soil Contamination by High-Exposed and Low-Exposed Inhabitants: The Role of Knowledge and Emotional Concerns. *Risk Analysis*, 25(3), 611–622.
- GREVE, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494.
- GRIMAND, A. (2006). Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction de sens. In GRIMAND A. (Ed), *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Collection Gestion.
- GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In N. DENZIN & Y. LINCOLN (Eds.), *The landscape of qualitative research, Theory and issues*. London, Sage. 195–220
- HAAS, M. R., CRISCUOLO, P., & GEORGE, G. (2015). Which Problems to Solve? Online Knowledge Sharing and Attention Allocation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 58(3), 680–711.
- HALL, M., & FERNANDO, R. (2016). Beyond the Headlines: Day-to-day Practices of Risk Measurement and Management in a Non-Governmental Organization. In POWER, M. (Ed), *Riskwork. Essay on the Organizational Life of Risk Management*, Oxford University Press, 72–90.
- HALL, M., MIKES, A., & MILLO, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, 26, 3-22.
- HAMEL, G., & VÄLIKANGAS, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9).
- HARDY, C., & MAGUIRE, S. (2016). Organizing Risk: Discourse, Power, and “Riskification.” *Academy of Management Review*, 41(1), 80–108.
- HARDY, C., & THOMAS, R. (2015). Discourse in a material world. *Journal of Management Studies*, 52(5), 680–696.
- HARRIS, S. G., & SUTTON, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29(1), 5–30.
- HENDERSON, J., MEYER, S. B., COVENERY, J., CALNAN, M., MCCULLUM, & WARD, P. (2014). The role of the media in construction and presentation of food risks. *Health, Risk & Society*, 16(7–8), 615–630.
- HEYMAN, B. (2010). The concept of risk. In HEYMAN B., SHAW M., ALASZEWSKI A. & TITTERTON M. (Eds.), *The social construction of health risks. Risk, Safety and Clinical Practice: Health Care through the Lens of Risk*, Oxford University Press, 37–58.
- HILGARTNER, S. (1992). The social construction of risk objects: Or, how to pry open networks of risk, in SHORT J.S. & CLARCK L. (Eds.), *Organizations, Uncertainties, and Risk*. Westview Press, 39–53.
- HLADY-RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Seuil.
- HODGKINSON, G. P., & BOWN, N. J. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20(10), 977–985.
- HODGKINSON, G. P., & STARBUCK, W. H. (2008). *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford University Press.
- HOFFMAN, A. J., & OCASIO, W. (2001). Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12(4), 414–434.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286–316.
- HOHENEMSER, C., KATES, R. W., & SLOVIC, P. (1983). The nature of technological hazard. *Science*, 220(4495), 378–384.

- HOLLNAGEL, E., JOURNE, B., & LAROCHE, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224–229.
- HORLICK-JONES, T. (1998). Meaning and contextualisation in risk assessment. *Reliability Engineering & System Safety*, 59(1), 79–89.
- HOWARD-GRENVILLE, J. A. (2007). Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560–577.
- HOYT, R. E., & LIEBENBERG, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.
- HU, P., KALE, J. R., & PAGANI, M. (2011). Fund flows, performance, managerial career concerns, and risk taking. *Management Science*, 57(4), 628–646.
- HU, S., BLETTNER, D., & BETTIS, R. A. (2011). Adaptative aspirations: performance consequences of risk preferences at extremes and alternative reference groups. *Strategic Management Journal*, 32, 1426–1436.
- HUBER, C., & SCHEYTT, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24(2), 88–99.
- HUBER, O., HUBER, O. W., & BAER, A. S. (2014). Framing of decisions: effect on active and passive risk avoidance. *Journal of Behavioral Decision Making*, 27(5), 444–453.
- HUNG, S.-C. (2005). The plurality of institutional embeddedness as a source of organizational attention differences. *Journal of Business Research*, 58(11), 1543–1551.
- HUTTER, B., & POWER, M. (2005). *Organizational Encounters with Risk*. Cambridge University Press.
- JACKSON, S. E., & DUTTON, J. E. (1988). Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 370.
- JASANOFF, S. (1998). The political science of risk perception. *Reliability Engineering and System Safety*, 59, 91–99.
- JEMAA, F. (2016). *L'adoption de la fonction risk management : un travail de recouplage des finalités. Le cas du groupe La Poste*. (Thèse de doctorat). Université-Paris-Dauphine.
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- JOHANSSON, R. (2003). Case study methodology. *Methodologies*. *Open House International*, 32(3), 22–24.
- JORDAN, J., SIVANATHAN, N., & GALINSKY, A. D. (2011). Something to Lose and Nothing to Gain: The Role of Stress in the Interactive Effect of Power and Stability on Risk Taking. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 530–558.
- JORDAN, S., JØRGENSEN, L., & MITTERHOFER, H. (2013). Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research*, 24(2), 156–174.
- JØRGENSEN, L., & JORDAN, S. (2016). Risk Mapping: Day-to-day Riskwork in Inter-Organizational Project Management. In POWER, M. (Ed), *Riskwork. Essay on the Organizational Life of Risk Management*, 50–71.
- JOSEPH, J., & OCASIO, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: general electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal*, 33, 633–660.
- KAHNEMAN, D., & LOVALLO, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, 39(1), 17–31.
- KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.

- KAPLAN, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752.
- KASPERSON, R. E., RENN, O., SLOVIC, P., BROWN, H. S., EMEL, J., GOBLE, R., RATICK, S. (1988). The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework. *Risk Analysis*, 8(2), 177–187.
- KENDRA, J. (2007). The Reconstitution of Risk Objects. *Journal of Risk Research*, 10(1), 29–48.
- KESSOUS, E., MELLET, K., & ZOUINAR, M. (2010). L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur. *Sociologie Du Travail*, 52(3), 359–373.
- KIM, B., KIM, E., & FOSS, N. J. (2016). Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: An attention-based view. *European Management Journal*, 34(1), 80–90.
- KISH-GEPHART, J. J., & CAMPBELL, J. T. (2015). You don't forget your roots: The influence of CEO social class background on strategic risk taking. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1614–1636.
- KLEIN, R. A. (2012). In the aftermath of the Costa Concordia disaster. *Risk & Regulation*, Winter, 4–5.
- KLINKE, A., & RENN, O. (2001). Precautionary principle and discursive strategies: classifying and managing risks. *Journal of Risk Research*, 4(2), 159–173.
- KLINKE, A., & RENN, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: Risk-based, precaution-based, and discourse-based strategies. *Risk Analysis*, 22(6), 1071–1094.
- KNIGHT, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Augustus K., New York.
- KOENIG, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. In B. VIDAILLET (dir.), *Le sens de l'action*, Paris, Vuilbert, 15–34.
- KOENIG, G. (2005). Etudes de cas et évaluation de programmes: une perspective campbellienne. In *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Angers.
- KOLLURU, R. V. (1995). Risk Assessment and Management: A Unified Approach. In S. KOLLURU, R. BARTELL, S. PITBLADE, & R. STRICOFF (Eds.), *Risk Assessment and Management Handbook For Environmental, Health, and Safety Professionals*, New York, Mc-Graw-Hill, 1-41.
- LACHAUX, J.-P. (2011). *Le cerveau attentif : contrôle, maîtrise, lâcher-prise*. Odile Jacob.
- LAEVEN, L., & LEVINE, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275.
- LAINE, P.-M., & VAARA, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29–58.
- LAMPEL, J., SHAMSIE, J., & SHAPIRA, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20(5), 835–845.
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- LANGLEY, A., SMALLMAN, C., TSOUKAS, H., & VAN DE VEN, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- LANT, T. K. (1992). Aspiration level adaptation: An empirical exploration. *Management Science*, 38, 623–644.
- LAPORTE, T. R., & CONSOLINI, P. (1991). High reliability organizations: Challenges to organization theory. *Public Administration Research and Theory*, 1, 19–47.
- LAROCHE, H. (1991). *La formulation des problèmes stratégiques : agenda stratégique et identité de l'entreprise*. Jouy-en Josas, HEC.

- LAROCHE, H. (1995). From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *Organization Science*, 6(1), 62–75.
- LAROCHE, H., & NIOCHE, J.-P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (8), 97–120.
- LAROCHE H. & STEYER V. (2012). *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*. Numéro 2012-06 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France.
- LASZCZUK, A., & MAYER, J. C. (2017). Unpacking Business Model Innovation through an Attention-Based View. In *XXVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, Juin 2017.
- LAWRENCE, T., SUDDABY, R., & LECA, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58.
- LECHNER, C., & FLOYD, S. W. (2012). Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 33, 478–495.
- LEE, S. Y., PITESA, M., THAU, S., & PILLUTLA, M. (2015). Discrimination in selection decisions: Integrating stereotype fit and interdependence theories. *Academy of Management Journal*, 58(3), 789–812.
- LEVINTHAL, D. A., & MARCH, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue), 95–112.
- LEVINTHAL, D., & RERUP, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502–513.
- LEVITT, B., & MARCH, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- LI, Q., MAGGITT, P. G., SMITH, K. G., TESLUK, P. E., & KATILA, R. (2013). Top management attention to innovation: the role of search selection and intensity in new product introductions. *Academy of Management Journal*, 56(3), 893–916.
- LOEWENSTEIN, J., OCASIO, W., & JONES, C. (2012). Vocabularies and Vocabulary Structure: The *Academy of Management Annals*, 6(1), 41–86.
- LUHMANN, N. (1993). *Communication and social order: risk: a sociological theory*. Transaction Publishers.
- LYYTINEN, K., LARS, M., & ROPPONEN, J. (1998). Attention shaping and software risk—a categorical analysis of four classical risk management approaches. *Information Systems Research*, 9(3), 233–255.
- MACCRIMMON, K. R., & WEHRUNG, D. A. (1990). Characteristics of Risk Taking Executives. *Management Science*, 36(4), 422–435.
- MACCRIMMON, K., & WEHRUNG, D. A. (1986). *The Management of Uncertainty: Taking Risks*. New York, Free Press.
- MACRAE, C. (2007). *Analyzing near-miss events: risk management in incident reporting and investigation systems*. Centre for Analysis of Risk and Regulation London, UK.
- MADSEN, P., DILLON, R. L., & TINSLEY, C. H. (2016). Airline Safety Improvement Through Experience with Near-Misses: A Cautionary Tale. *Risk Analysis*, 36(5), 1054–1066.
- MADSEN, P. M. (2009). These lives will not be lost in vain: organizational learning from disaster in U.S. coal mining. *Organization Science*, 20(5), 861–875.
- MAGNE, L. (2010). *Histoire sémantique du risque et de ses corrélats : suivre le fil d'Ariane étymologique et historique d'un mot clé du management contemporain*. In 15<sup>e</sup> Journées d'histoire de la comptabilité et du management, Paris, 1–24.

- MAGUIRE, S., & HARDY, C. (2013). Organizing processes and the construction of risk: a discursive approach. *Academy of Management Journal*, 58(1), 231–255.
- MAITLIS, S., & LAWRENCE, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
- MAITLIS, S., & SONENSHEIN, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- MARCH, J. G., & SHAPIRA, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418.
- MCCLEAN, E. J., BURRIS, E. R., & DETERT, J. R. (2013). When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525–548.
- MCMULLEN, J. S., SHEPHERD, D. A., & PATZELT, H. (2009). Managerial (In)attention to Competitive Threats. *Journal of Management Studies*, 46(2), 157–181.
- MCNAMARA, G., & BROMILEY, P. (1999). Risk and return organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 42(3), 330–339.
- MIKES, A. (2005). *Enterprise risk management in action*. Discussion Paper n°35. Centre for Analysis of Risk and Regulation London, UK.
- MIKES, A. (2008). Chief officers at crunch time: Compliance champions or business partners? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2(1), 7–25.
- MIKES, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4–5), 226–245.
- MIKES, A. (2012). The Struggle to Codify Risk Management. *Risk & Regulation*, 201(24), 18–19.
- MIKES, A., & KAPLAN, R. S. (2014). Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. *Working Paper. SSRN Electronic Journal, January*, 1–43.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2005). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck Université.
- MILL, J. S. (1843). *A System of Logic*. London, Longmans.
- MILLER, J. S., WISEMAN, R. M., & GOMEZ-MEJIA, L. R. (2002). The fit between CEO compensation design and firm risk. *Academy of Management Journal*, 45(4), 745–756.
- MILLER, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331.
- MILLER, K. D. (1993). Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693–714.
- MILLER, K. D., & BROMILEY, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756–779.
- MILLER, K. D., & CHEN, W.-R. (2004). Variable Organizational Risk Preferences: Tests of the March-Shapira Model. *Academy of Management Journal*, 47(1), 105–115.
- MILLIKEN, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- MINTZBERG, H. (1979). *The structuring of organization: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Edition d'Eyrolles.

- MINTZBERG, H. (2005). Developing theory about the development of theory. In K. G. SMITH & M. A. HITT (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford University, 355–372.
- MITROFF, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(2), 101–113.
- MORGAN, G., & SMIRCICH, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- MOSCOSO, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation. Laboratoire CIVIC*, 57–80.
- NADKARNI, S., & BARR, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395–1427.
- NAG, R., HAMBRICK, D. C., & CHEN, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- NOCCO, B. W., & STULZ, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20.
- NORMAN D. A., SHALLICE T., GAZZANIGA M.S. (2000), Attention to action: Willed and automatic control of behavior. *Cognitive Neuroscience: A reader*. Blackwell, Malden MA, 376-390.
- OCASIO, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.
- OCASIO, W. (2005). The opacity of risk: Language and the culture of safety in NASA's space shuttle program. In W. STARBUCK & M. FARJOUN (Eds.), *Organization at the limit: Lessons from the Columbia disaster*. John Wiley.
- OCASIO, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science*, 22(5), 1286–1296.
- OCASIO, W., LAAMANEN, T., & VAARA, E. (2017). Communication and Attention Dynamics: An Attention-Based View of Strategic Change. *Strategic Management Journal*. (Forthcoming).
- OCASIO, W., LOEWENSTEIN, J., & NIGAM, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28–48.
- OCASIO, W., & WOHLGEZOGEN, F. (2010). Attention and Control. In P. SITKIN, L. CARDINAL, & K. BIJLSMA-FRANKEMA (Eds.), *Organizations: New Directions for Research*. Cambridge, 191–221.
- ORLIKOWSKI, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.
- ORVAIN, J. (2014). Le Qui-Vive organisationnel : une forme de structuration du lien attention-action. *M@n@gement*, 17(5), 346.
- PAGACH, D., & WARR, R. (2011). The Characteristics of Firms that Hire Chief Officers. *The Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185–211.
- PALERMO, T., POWER, M., & ASHBY, S. (2017). Navigating institutional complexity: The production of risk culture in the financial sector. *Journal of Management Studies*, 54(2), 154–181.
- PALMER, T. B., & WISEMAN, R. M. (1999). Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1037–1062.
- PAROUTIS, S. E., & HERACLEOUS, L. (2013). Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*, 34(8), 935–956.
- PENTLAND, B. T. (2016). Risk and Routine in the Digitized World. In POWER, M. (Ed), *Riskwork. Essay on the Organizational Life of Risk Management*, 193–210.



- PERROW, C. (1984). *Normal accidents: Living with high risk systems*. Princeton University Press.
- PFEFFER, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- PHILLIPS, N., LAWRENCE, T. B., & HARDY, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652.
- PHIMISTER, J. R., OKTEM, U., KLEINDORFER, P. R., & KUNREUTHER, H. (2003). Near-Miss Incident Management in the Chemical Process Industry. *Risk Analysis: An International Journal*, 23(3), 445–459.
- PIDGEON, N. (2012). Climate Change Risk Perception and Communication: Addressing a Critical Moment? *Risk Analysis*, 32(6), 951–956.
- PIDGEON, N. F., HOOD, C., JONES, D., TURNER, B., & GIBSON, R. (1992). *Risk: Analysis, Perception and Management*. The Royal Society, London.
- PIEZUNKA, H., & DAHLANDER, L. (2015). Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 856–880.
- POLLOCK, N., & D'ADDERIO, L. (2012). Give me a two-by-two matrix and I will create the market: Rankings, graphic visualisations and sociomateriality. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 565–586.
- POSNER M. I., (2004), *Cognitive Neuroscience of Attention*. Guilford Press, New York.
- POSNER M. I., ROTHBART M. K. (2007), Research on attention networks as a model for the integration of psychological science. *Annual Review of Psychology*, 58, 1–23.
- POWELL, W. W., & COLYVAS, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 276–298.
- POWER, M. (2004a). Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations*, 57, 765–783.
- POWER, M. (2004b). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos, London.
- POWER, M. (2005). Organizational responses to risk: the rise of chief risk officer. In B. HUTTER & M. POWER (Eds.), *Organizational Encounters with Risk*. Cambridge, 132–158.
- POWER, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- POWER, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855.
- POWER, M. (2016). *Riskwork. Essays on the Organizational Life of Risk Management*. Oxford University Press.
- POWER, M., SCHEYTT, T., SOIN, K., & SAHLIN, K. (2009). Reputational Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. *Organization Studies*, 30(2–3), 301–324.
- PRATT, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481–509.
- PRATT, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862.
- REASON, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Book. Routledge.
- RENN, O. (2008). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. Earthscan, London.
- RERUP, C. (2009). Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises. *Organization Science*, 20(5), 876–893.

- ROBERT, B., & MORABITO, L. (2013). Risques majeurs et interdépendance entre les systèmes essentiels. In DE SERRES, A. (Dir.) *La gestion des risques majeurs. La résilience organisationnelle - Apprendre à être surpris*. Montréal, Yvon Blais,
- ROMELAER, P. (2005). L'entretien de recherche. In ROUSSEL P. & WACHEUX F., *Management des ressources humaines*. De Boeck, 101-137.
- ROMELAER, P. (2011). *Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic*. Paris, Université Paris-Dauphine, DRM, 1-39.
- ROMELAER, P. (2013). Les risques provenant de l'organisation interne. In DE SERRES, A. (Dir.) *La gestion des risques majeurs. La résilience organisationnelle - Apprendre à être surpris*. Montréal, Yvon Blais., 91-149.
- ROSA, E. A. (1998). Metatheoretical foundations for post-normal risk. *Journal of Risk Research*, 1(1), 15-44.
- RUEDA, M. R., POSNER, M. I., & ROTHBART, M. K. (2005). The development of executive attention: Contributions to the emergence of self-regulation. *Developmental Neuropsychology*, 28(2), 573-594.
- SAHLINS, M. D. (1974). *Stone Age Economics*. Transaction Publishers.
- SAIDANI, N. (2016). *Vers une meilleure compréhension de l'adaptation aux technologies de l'information et de la communication : une approche multi-niveaux*. (Thèse de doctorat). Université Paris-Dauphine.
- SAUBESTY, C. (2006). Quels apports du codage des données qualitatives? *XVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy, 1-25.
- SAVAGE, L. J. (1954). *The foundation of statistics*. New York, Wiley.
- SCHEYTT, T., SOIN, K., SAHLIN-ANDERSSON, K., & POWER, M. (2006). Introduction: Organizations, Risk and Regulation. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1331-1337.
- SCHWENK, C. R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- SCHWENK, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55.
- SEIGNOUR, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. *Revue Française de Gestion*, (2), 29-45.
- SENGE, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York, Currency Doubleday.
- SHAPIRA, Z. (1986). *Risk in Managerial Decision Making*. Unpublished, Hebrew University.
- SHAPIRA, Z. (1996). Risk Taking: A Managerial Perspective. *Academy of Management Review*, 21(4), 1230-1232.
- SHEPHERD, D. A., MCMULLEN, J. S., & OCASIO, W. (2016). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, 38(3), 626-644.
- SHRIVASTAVA, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Ballinger..
- SIMON, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. Chicago, Macmillan.
- SIMON, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- SITKIN, S. B., & WEINGART, L. R. (1995). A determinant of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- SLOVIC, P., FISCHHOFF, B., & LICHTENSEIN, S. (1982). Why Study Risk Perception? *Risk Analysis*, 2(2), 83-93.

- SMITH, K. (2001). *Environmental Hazards: Assessing Risk and Reducing Disasters*. London, Routledge.
- SNOOK, S. A., & CONNOR, J. C. (2005). The Price of Progress: structurally induced inaction. IN W. H. STARBUCK & M. FARJOUN (Eds.), *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*. Blackwell, 178–201.
- SONENSHEIN, S., DECELLES, K. A., & DUTTON, J. E. (2014). It's not easy being green: the role of self-evaluations in explaining support of environmental issues. *Academy of Management Journal*, 57(1), 7–37.
- STANKO, T. L., & BECKMAN, C. M. (2015). Watching You Watching Me: Boundary Control and Capturing Attention in the Context of Ubiquitous Technology Use. *Academy of Management Journal*, 58(3), 712–738.
- STARBUCK, W. H., & FARJOUN, M. (2005). *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*. Blackwell.
- STARBUCK, W. H., & MILLIKEN, F. J. (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies*, 25(4), 319–240.
- STARBUCK, W. H., & MILLIKEN, F. J. (1989). Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense. In D. C. HAMBRICK (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT, JAI Press, 35–66.
- STARBUCK, W. H., & STEPHENSON, J. (2005). Making NASA more effective. In W. H. STARBUCK & M. FARJOUN (Eds.), *Organization at the limit: Lessons from the Columbia disaster*. Blackwell.
- STEYER, V. (2013). *Les processus de sensemaking en situation d'alerte : entre construction sociale du risque et relations d'accountability*. (Thèse de doctorat). Université Paris-Dauphine.
- STEYER, V., & LAROCHE, H. (2012). Le virus du doute : Décision et sensemaking dans une cellule de crise. *Revue Française de Gestion*, 38(225), 111–167.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.
- SUTCLIFFE, K. M., & WEICK, K. E. (2008). Information overload revisited. In G. P. HODGINKSON AND W. H. STARBUCK (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Oxford University Press, 56-75.
- SUTTON, R. I., & STAW, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
- TALEB, N. N. (2010). *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*. Les Belles Lettres.
- TAYLOR-GOOBY, P. (2006). *Risk in social science*. Oxford University Press.
- THERON, C. (2015). *Attention et supervision : une étude de l'attention des managers de proximité dans leur activité de supervision*. (Thèse de doctorat). ESCP Europe.
- THORNTON, P. H., & OCASIO, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- TIERNY, K. J., LINDELL, M. K., & PERRY, R. W. (2001). *Facing the unexpected: Disaster preparedness and response in the United States*. Washington, DC, Joseph Henry Press
- TORSET, C. (2003). *La décentralisation de la réflexion stratégique*. (Thèse de doctorat). Université Paris-Dauphine.
- TREISMAN, A. M., & GELADE, G. (1980). A feature-integration theory of attention. *Cognitive Psychology*, 12, 97–136.
- TSOUKAS, H., & CHIA, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567–582.
- TURNER, B. A. (1976). The organizational and inter-organizational development of disaster. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–397.

- TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- VAN DE VEN, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of Management Review*, 14, 486–489.
- VAN DE VEN, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169–188.
- VAN DE VEN, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.
- VAN DIJK, T. A. (1985). Semantic discourse analysis. In *Handbook of Discourse Analysis*. Vol. 2., Academic Press London, 103–136.
- VAN KNIPPENBERG, D., DAHLANDER, L., HAAS, M., & GEORGE, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, 58(3), 649–657.
- VAUGHAN, D. (1999). The dark side of organizations: Mistakes, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 271–305.
- VAUGHAN, D. (2005). Organizational rituals of risk and error. In B. HUTTER & M. POWER (Eds.), *Organizational Encounters with Risk*. Cambridge University Press, 33–66.
- VÉRET, C., & MEKOUAR, R. (2005). *Fonction: Risk Manager*. Dunod, Paris.
- VOGUS, T. J., & SUTCLIFFE, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward, 11(4), 722–736.
- VON NEUMANN, J., & MORGENSTERN, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton.
- VON SCHEVE, C., ZINK, V., & ISMER, S. (2014). The Blame Game: Economic Crisis Responsibility, Discourse and Affective Framings. *Sociology*, 50(4), 635–651.
- VUARIN, L. (2017). How to create a terrorist? Empirical evidences for a cognitive facet of secrets and secrecy in organizations. In *33rd EGOS Colloquium, July 2017, Copenhagen*.
- VUORI, T. O., & HUY, Q. N. (2015). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 1–43.
- WANG, T., & HSU, C. (2013). Board composition and operational risk events of financial institutions. *Journal of Banking & Finance*, 37(6), 2042–2051.
- WEHRUNG, D. A., LEE, K.-H., DAVID, K. T., & VERTINSKY, I. (1989). Adjusting risky situations: a theoretical framework and empirical test. *Journal of Risk and Uncertainty*, 2(2), 189–212.
- WEICK, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw Hill.
- WEICK, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571–593.
- WEICK, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organization*. Sage Publications.
- WEICK, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(May), 537–550.

- WEICK, K. E. (2011). Organizing for Transient Reliability: The Production of Dynamic Non-Events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(1), 21–27.
- WEICK, K. E., & ROBERTS, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
- WEICK, K. E., & SUTCLIFFE, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.
- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., & OBSTFELD, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *Research in Organisational Behavior*, 21, 81–123.
- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., & OBSTFELD, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- WHITTINGTON, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- WILLIAMS, S., ZAINUBA, M., & JACKSON, R. (2008). Determinants of managerial risk perceptions and intentions. *Journal of Management Research*, 8(2), 59.
- WISEMAN, R. M., & GOMEZ-MEJIA, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133.
- WYNNE, B. (1992). Risk and Social Learning: Reification to Engagement. In S. KRIMSKY & D. GOLDING (Eds.), *Social Theories of Risk*. Praeger Westport, Connecticut, 275-297.
- YIN, R. (2003). *Applications of case study research*. 2e ed. Sage Publications.
- YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- YIN, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research. *Evaluation & Research in Education*, 24(3), 221-222.
- ZHIVITSKAYA, M., & POWER, M. (2016). The Work of Risk Oversight. In M. POWER (Ed.), *Riskwork. Essay on the Organizational Life of Risk Management*, Oxford University Press, 91–109.
- ZINN, J. O., & TAYLOR-GOOBY, P. (2006). *Risk in Social Science*. University Press, Oxford.

## INDEX DES ANNEXES

ANNEXE 1. Courrier type de prise de contact.....	355
ANNEXE 2. Guide d'entretien.....	356
ANNEXE 3. Extrait d'un compte-rendu envoyé au risk manager pour validation.....	359
ANNEXE 4. Exemple de documentations étudiées (principaux outils de l'ERM).....	362
ANNEXE 5. Narration synthétique des séquences du cas Admitop.....	365
ANNEXE 6. Narration synthétique des séquences du cas Industilus.....	366
ANNEXE 7. Narration synthétique des séquences du cas Banko.....	367
ANNEXE 8. Narration synthétique des séquences du cas BigBank.....	368
ANNEXE 9. Narration synthétique des séquences du cas Spidity.....	369
ANNEXE 10. Narration synthétique des séquences du cas Indugiga.....	370
ANNEXE 11. Narration synthétique des séquences du cas Industry.....	371
ANNEXE 12. Narration synthétique des séquences du cas EnvirOrg.....	372
ANNEXE 13. Narration synthétique des séquences du cas Ingénolux.....	373
ANNEXE 14. Narration synthétique des séquences du cas Mobilit.....	374
ANNEXE 15. Narration synthétique des séquences du cas Pharmatrix.....	375
ANNEXE 16. Narration synthétique des séquences du cas Servicéo.....	376
ANNEXE 17. Exemple d'analyse des propositions dénotatives et connotatives d'un entretien.....	377
ANNEXE 18. Data-structure des dimensions dénotatives du risque.....	378
ANNEXE 19. Data-structure des dimensions connotatives du risque.....	379
ANNEXE 20. CAPTURE - Mécanisme d'attention sélective (pratiques d'empirisme).....	381
ANNEXE 21. CAPTURE - Mécanisme d'attention engagée (pratiques de percée collective).....	382
ANNEXE 22. CAPTURE - Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de diffusion).....	383
ANNEXE 23. REVELATION-Mécanisme d'attention sélective (pratiques de consolidation).....	384
ANNEXE 24. REVELATION-Mécanisme d'attention engagée (pratiques d'objectivation).....	385
ANNEXE 25. REVELATION-Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de labellisation).....	386
ANNEXE 26. INCORPORATION - Mécanisme d'attention sélective (pratiques de catégorisation).....	387
ANNEXE 27. INCORPORATION - Mécanisme d'attention engagée (pratiques de ritualisation).....	388
ANNEXE 28. INCORPORATION - Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de régulation).....	389
ANNEXE 29. ASSIMILATION - Mécanisme d'attention sélective (pratiques de signalétique).....	390
ANNEXE 30. ASSIMILATION - Mécanisme d'attention engagée (pratiques de capitalisation).....	391
ANNEXE 31. ASSIMILATION - Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de réagencement).....	392
ANNEXE 32. Justification des valeurs attribuées au facteur F1-Ambiguïté de l'environnement.....	393
ANNEXE 33. Justification des valeurs attribuées au facteur F2-Autorité du risk manager.....	397
ANNEXE 34. Justification des valeurs attribuées au facteur F2-Tolérance culturelle au risque.....	401
ANNEXE 35. Matrice d'analyse du lien entre facteurs de contexte et effets de syllogisme.....	403

# Annexes du chapitre 4

## ANNEXE I. Courrier type de prise de contact

---

Julie MAYER

Doctorante en Sciences de Gestion  
Laboratoire DRM - Management & Organisation  
Université Paris-Dauphine  
[julie.mayer@dauphine.fr](mailto:julie.mayer@dauphine.fr)  
06.12.82.63.30

A l'attention de Mr XXX,  
Directeur XXX

Paris, le XXX ;

Objet : Sollicitation d'entretien dans le cadre d'une étude  
de la gestion des risques par les décideurs

Monsieur le Directeur,

Doctorante à l'Université Paris-Dauphine, je réalise une étude académique sur les enjeux de la gestion des risques pour les décideurs d'entreprises. La capacité à détecter et évaluer les risques constitue un enjeu majeur pour la réussite des entreprises. Toutefois, nombre de dirigeants et managers estiment qu'il n'est pas simple de prendre en compte l'ensemble de ces risques dans leurs décisions. Ma thèse adresse ainsi les questions suivantes : comment dirigeants et managers appréhendent-ils les risques au quotidien et dans leurs décisions ? De quels outils disposent-ils ? Quelles sont leurs pratiques pour identifier, évaluer et traiter les risques ?

Cette recherche s'appuie sur l'étude des pratiques de dirigeants et managers d'entreprises de secteurs variés. A ce titre, je souhaiterais vous solliciter pour un entretien, afin de recueillir votre regard en tant que directeur commercial sur ces questions (1 heure maximum). L'entretien est anonymisé, non diffusé et fait l'objet d'une politique de confidentialité.

Cette étude a pour ambition d'apporter aux entreprises :

- Un éclairage sur les pratiques de gestion des risques des entreprises et leur articulation avec la prise de décision ;
- Une meilleure compréhension des leviers permettant d'intégrer efficacement la gestion des risques à la réflexion décisionnelle.

Je me tiens à votre entière disposition pour toute information complémentaire.

En vous remerciant de l'attention que vous accorderez à ce projet et dans l'espoir d'une réponse positive, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

Julie MAYER

## ANNEXE 2. Guide d'entretien

QUESTION D'ENTAME (pour les risk managers) : « Pouvez-vous me présenter la démarche de gestion des risques mise en place dans son entreprise ? »

QUESTION DE LANCEMENT (pour les directeur(ice)s) : « Pourriez-vous me présenter brièvement votre fonction ? »

QUESTION D'ENTAME #1 (pour les directeur(ice)s) : « Pourriez-vous me décrire une décision récente qui a eu un impact important sur l'organisation ? »

QUESTION D'ENTAME #2 (pour les directeur(ice)s) : « Avez-vous un exemple de risque qui vous est venu à l'esprit dernièrement ? »

### Dictionnaire des thèmes

Dimensions et thèmes	Sous-thèmes	Relances possibles
STRUCTURES		
ERM		
Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des risques</li> <li>- Evaluation des risques</li> <li>- Plans d'actions</li> <li>- Pilotage</li> <li>- (Gestion de crise)</li> </ul>	
Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principaux outils</li> <li>- Instances (qui, quand)</li> </ul>	
Référentiel risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commun ?</li> <li>- Mode d'élaboration / mise à jour</li> </ul>	
Echange informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités (top-down / bottom-up)</li> <li>- Acteurs et fréquence</li> </ul>	
RISK MANAGER (FONCTION)		
Direction gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure</li> <li>- Place dans l'organisation</li> </ul>	
Rôle risk manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle dans les outils</li> <li>- Interactions</li> </ul>	
ARTICULATION AVEC L'ORGANISATION		
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de diffusion</li> <li>- Fréquence et modalités des échanges</li> <li>- Sujets abordés</li> </ul>	Dans quelle mesure XX sont concernés par la GDR ? Vous communiquez souvent avec XX ? Dans quels contextes ?
Audit, contrôle interne, qualité, assurances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de diffusion</li> <li>- Fréquence et modalités des échanges</li> <li>- Sujets abordés</li> </ul>	
Directions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de diffusion</li> <li>- Fréquence et modalités des échanges</li> <li>- Sujets abordés</li> </ul>	



AUTRES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES		
OUTIL, REGLES, METHODES, ELEMENTS INFORMELS		
Dispositifs et pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs : support, Accessibilité, Sources des données, Restitutions</li> <li>- Activités, comportements, interactions, discours</li> </ul>	A quoi ressemble l'outil ? C'est sur quel support ? Comment précédez-vous exactement ?
Périmètre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques</li> <li>- Activités</li> <li>- Utilisateurs ciblés</li> </ul>	Pourquoi cet outil a été mis en place ?
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction / utilité des pratiques et dispositifs</li> </ul>	
Origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origine (idée, importation,...)</li> <li>- Mode de conception</li> <li>- Mode de diffusion</li> </ul>	D'où provient ce dispositif ?
REEL (APPROPRIATION)		
Modalités d'usage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités (attitude, pratiques, contexte fréquence)</li> <li>- Raisons</li> </ul>	Dans quels contextes les directeurs sont amenés à mobiliser cet outil ? A quoi cela leur sert ?
Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôles perçus</li> <li>- Facilité et utilité perçues</li> <li>- Besoins exprimés</li> </ul>	Vous avez des retours ? Qu'est-ce qu'ils en pensent ?
Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats et aboutissements</li> <li>- Conséquences (changements...)</li> <li>- Critères satisfaction / performance</li> </ul>	Après ces informations-là, vous en faites quoi ? Pour vous, qu'est-ce qui vous permet de dire que l'outil est performant ? Est-ce que c'est mesuré ? Le fait d'avoir cet outil, ça a changé quelque chose ?
DECISION ET PRATIQUES QUOTIDIENNES		
Nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sujet, importance</li> <li>- Rapidité, fréquence</li> </ul>	
Etapes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification</li> <li>- Développement</li> <li>- Sélection</li> <li>- Mise en œuvre</li> </ul>	Une décision de ce type, ça commence à partir de quel évènement ou initiative ?
Décideurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participants et rôles</li> <li>- Comités</li> </ul>	Pour aboutir à une telle décision, quelles personnes interviennent entre le début et la fin de la réflexion ?
Méthodes de management et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations utilisées</li> <li>- Outils/méthodes utilisés</li> <li>- Routines</li> </ul>	Comment faites-vous pour mener vos réflexions ? Pour avoir ces informations ?  Faites-vous toujours comme ça en général ?
ATTENTION PORTEE AUX RISQUES		
Risques (perception à laisser émerger)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Façons de définir le risque</li> <li>- Impact, probabilité, etc.</li> <li>- Moyens de contrôle</li> <li>- Causes</li> <li>- Autres ?</li> </ul>	
Attention allouée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps et efforts</li> <li>- Mode d'analyse</li> <li>- Information utilisée</li> <li>- Décision prise</li> </ul>	Comment en êtes-vous arrivés à considérer ce risque ?

		Quand vous êtes face à ce risque-là, que faites-vous ?
<b>CONTEXTE</b>		
Organisation		
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verticale (DG/opérationnels)</li> <li>- Horizontale (entre fonctions)</li> </ul>	<p>D'habitude, les directions communiquent entre elles ?</p> <p>De quelle manière ?</p>
Histoire / Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs partagées</li> <li>- Culture du risque</li> <li>- Evènements marquants</li> </ul>	<p>Qu'est-ce qui fait que les directeurs réagissent comme ça ?</p> <p>En général, comment les directeurs se comportent face aux risques ?</p> <p>Avez-vous vécu une situation (récente) où le risque s'est matérialisé ?</p>
Individu		
Parcours / Expérience / Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Expérience</li> <li>- Fonctions précédentes</li> </ul>	Qu'est-ce qui vous a conduit à ce poste actuel ?
Vision du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspects du métier appréciés</li> <li>- Aspects du métier non-appréciés</li> <li>- Appétences / Aspirations personnels</li> </ul>	Qu'est-ce qui vous plaît le plus et vous plaît le moins dans votre métier ?
Environnement		
Règlementations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règlementations prise en compte dans GDR</li> </ul>	<p>Est-ce que vous prenez en compte des règlementations particulières dans la gestion des risques ?</p> <p>Comment vous les intégrez ?</p>
Réseau bonnes pratiques & normes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanges de bonnes pratiques</li> <li>- « Normes » secteur</li> </ul>	<p>Vous utilisez un référentiel particulier ?</p> <p>D'où viennent vos idées pour conduire la gestion des risques ?</p>

## ANNEXE 3. Extrait d'un compte-rendu envoyé au risk manager pour validation

### Description de la démarche de management des risques de XXX

Depuis [date X], [organisation X] a progressivement mis en place une démarche de management des risques :

- Au début de [date X], une première cartographie des risques a été réalisée ;
- En [date X], une direction des risques a été créée : dès lors, l'exercice de cartographie a été systématisé, les volets plans de maîtrise et les notions de propriétaire et porteur de risques ont été introduits ;
- En [date X], une Charte de Management des Risques a été mise en vigueur. Elle a été actualisée en XXX. Elle repose sur les référentiels COSO et ISO 31000, et répond aux exigences de l'AMF.

En quelques années, [organisation X] est ainsi passé d'une simple identification et évaluation succincte des risques, à une analyse plus détaillée et systématique, appuyée par des plans d'actions et des responsables.

### Principaux outils de gestion des risques (abordés dans l'entretien)

#### Cartographie des risques

Les risques sont identifiés et évalués au travers de la réalisation d'une cartographie des risques majeurs, par la Direction des risques. Son élaboration s'appuie notamment sur des entretiens préliminaires conduits par le Directeur des risques, auprès des membres du COMEX, aboutissant à des fiches de synthèse ([date X]). Au préalable, le Directeur des risques rencontre les directeurs de branche au niveau du siège ([date X]). Les entretiens permettent d'établir ou mettre à jour la liste de risques, ainsi que leur description et évaluation (cotations, intitulés,...).

*La conduite des entretiens auprès des directeurs : les entretiens sont très informels : la démarche étant rodée, les directeurs sont habitués à cet exercice. La liste des risques est passée en revue afin d'identifier d'éventuelles évolutions (nouveaux risques, modification de la cotation, modification de l'intitulé,...)*

Chaque risque fait l'objet de deux fiches : une fiche de description et d'évaluation du risque, et une fiche « plan de maîtrise ». En effet, la cartographie des risques donne lieu à l'élaboration de plans de maîtrises pour chaque risque, gérés par des « propriétaires de risque » (membres du COMEX ou du comité de branche).

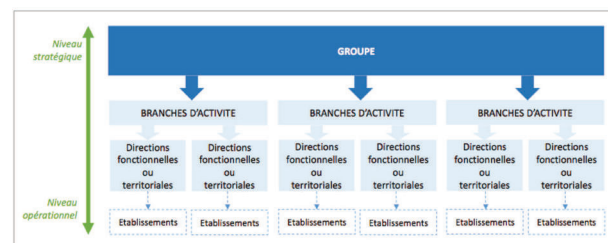
*Exemple : le risque psychosocial a été identifié dans la cartographie des risques fin [date X], pour la cartographie [date X]. Cette identification a abouti à des plans de maîtrises dont les premiers relevés de décision ont été pris au printemps 2010.*

La cartographie des risques est validée chaque année pour l'année suivante, par les membres du COMEX : en septembre, la liste, les intitulés et les cotations des risques sont validés, et la cartographie complète est examinée en novembre. La cartographie est ensuite présentée au Comité d'Audit (en décembre). Cette démarche permet de raisonner de façon préventive l'année suivante. Par la suite, les plans de maîtrise font l'objet d'un suivi intermédiaire par le comité exécutif (en mai) et par le comité d'audit (en juin). Dans le cadre de ce suivi, la cartographie est réexaminée.

Au sein du groupe, la cartographie des risques majeurs est déployée sur plusieurs niveaux : l'entreprise dispose en effet d'une cartographie au niveau du Groupe, déclinée dans les principales branches d'activités. Ces branches d'activités conduisent leurs directions fonctionnelles ou territoriales à produire

leur propre cartographie. Cette déclinaison va dans certains cas jusqu'aux établissements. La granularité des risques présents dans la cartographie est adaptée en fonction de l'échelon concerné : plus la cartographie est réalisée à un échelon opérationnel, plus les risques abordés sont de l'ordre opérationnel et local.

#### Déploiement de la cartographie des risques



#### Plans de maîtrise issus de la cartographie

L'évaluation des risques dans le cadre de l'exercice de cartographie aboutit à la définition de plans de maîtrise. Qu'ils soient transverses ou par branche, les risques sont affectés à un « propriétaire », membre du COMEX. Ce propriétaire de risque est appuyé d'un porteur de risque (qui peut être un membre du COMEX de la branche, en fonction de la nature du risque).

Chaque propriétaire de risque s'organise pour suivre son risque majeur au travers d'une instance de reporting ou d'un suivi en comité de direction. L'audit intervient pour s'assurer que les plans de maîtrise sont bien mis en œuvre. Les plans de maîtrise font l'objet d'une consolidation annuelle. A cette occasion, sont passés en revue les grandes lignes des plans, les actions détaillées, et les indicateurs le cas échéant.

*Exemple : [XXX]*

#### Questionnaire d'auto-évaluation de la maturité du contrôle interne

Le questionnaire d'auto-évaluation de la maturité du contrôle interne est rempli et décliné à tous les niveaux du groupe. Il aborde une série de questions permettant d'apprécier la qualité des dispositifs en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Il aboutit également à une cartographie des dispositifs de management des risques et à une rubrique « Bilan et perspectives ».

Le questionnaire est administré chaque fin d'année, puis exploité par la Direction des risques, pour dresser un bilan et alimenter le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Les résultats constituent également un élément d'appréciation pour le Comité d'Audit.

#### Veille des risques

La veille ne relève pas d'un outil spécifique : il s'agit plutôt d'une réflexion continue en réseau. Elle s'organise au sein de chaque entité, au niveau consolidé du groupe. L'identification des risques s'opère notamment via les échanges et les questionnements croisés entre les directeurs de branches et la

## ANNEXE 3. Extrait d'un compte-rendu envoyé au risk manager pour validation (suite)

Direction des risques, qui peut être amenée à éclairer les directeurs sur l'existence de certains risques. Par ailleurs, le groupe dispose d'un intranet et d'un outil collaboratif, de partage et d'échanges. Cette plateforme constitue un outil de capitalisation : elle permet de constituer progressivement un plan de contrôle, un référentiel de contrôle interne commun, rassemblant les points de vigilance transverses. La Direction des risques peut y déposer la Charte du Management des Risques, des brèves de veilles, des éléments de formation, des textes réglementaires. Enfin, la plateforme présente des espaces de discussions thématiques organisés par communauté.

### Charte du management des risques

La Charte du Management des Risques est en vigueur depuis [date X], et a été mise à jour [date X]. Elle est signée par le Président du groupe. S'appuyant sur les référentiels du COSO et de l'ISO 31 000, et répondant aux exigences de l'AMF, elle permet de décrire l'organisation en matière de management des risques et de contrôle interne :

- Définition des risques
- Définition du contrôle interne
- Rôles et responsabilités des acteurs concernés
- Outils
- Etc.

La Charte est communiquée à l'ensemble du groupe au travers de l'outil « [date X] » (outil de diffusion de la documentation). En parallèle, sa diffusion est portée par la Direction des risques, au travers d'actions de communication plus ciblées et plus approfondies auprès de la filière (plaquettes explicatives, présentation en formation,...).

### Acteurs et instances

#### Direction des risques du groupe et correspondants risques

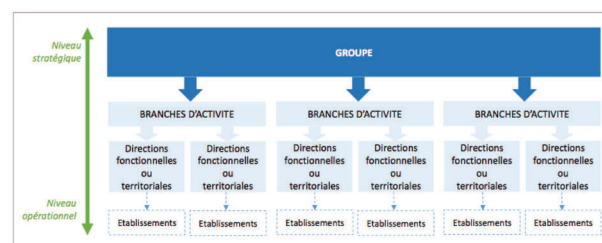
La Direction des risques du groupe est constituée d'une quinzaine de personnes. Elle est rattachée au Directeur de [X], lui-même rattaché au PDG. Au niveau de la filière, elle est représentée par environ [X] collaborateurs, soit [X]% de plus que l'année dernière.

Domaine d'intervention	Nombre de collaborateurs
Cartographie des risques	[X]
Contrôle interne	[X]
Politique d'assurance	[X]
Méthodes de veille et formation	[X]

La Direction des risques est appuyée par des correspondants risques : il s'agit d'un pôle officiel présent dans chaque branche, souvent un directeur de l'audit ou un directeur de l'audit des risques (à l'exception du numérique pour le moment). La banque constitue un cas particulier, étant très normée : elle dispose d'un inspecteur général et d'un inspecteur bancaire, d'un directeur des risques opérationnel qui lui est rattaché, et d'un directeur de contrôle de la conformité.

leur propre cartographie. Cette déclinaison va dans certains cas jusqu'aux établissements. La granularité des risques présents dans la cartographie est adaptée en fonction de l'échelon concerné : plus la cartographie est réalisée à un échelon opérationnel, plus les risques abordés sont de l'ordre opérationnel et local.

#### Déploiement de la cartographie des risques



#### Plans de maîtrise issus de la cartographie

L'évaluation des risques dans le cadre de l'exercice de cartographie aboutit à la définition de plans de maîtrise. Qu'ils soient transverses ou par branche, les risques sont affectés à un « propriétaire », membre du COMEX. Ce propriétaire de risque est appuyé d'un porteur de risque (qui peut être un membre du COMEX de la branche, en fonction de la nature du risque).

Chaque propriétaire de risque s'organise pour suivre son risque majeur au travers d'une instance de reporting ou d'un suivi en comité de direction. L'audit intervient pour s'assurer que les plans de maîtrise sont bien mis en œuvre. Les plans de maîtrise font l'objet d'une consolidation annuelle. A cette occasion, sont passés en revue les grandes lignes des plans, les actions détaillées, et les indicateurs le cas échéant.

Exemple : [XXX]

#### Questionnaire d'auto-évaluation de la maturité du contrôle interne

Le questionnaire d'auto-évaluation de la maturité du contrôle interne est rempli et décliné à tous les niveaux du groupe. Il aborde une série de questions permettant d'apprécier la qualité des dispositifs en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Il aboutit également à une cartographie des dispositifs de management des risques et à une rubrique « Bilan et perspectives ».

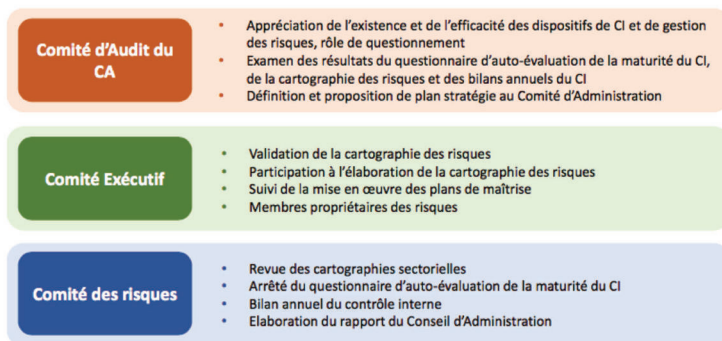
Le questionnaire est administré chaque fin d'année, puis exploité par la Direction des risques, pour dresser un bilan et alimenter le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Les résultats constituent également un élément d'appréciation pour le Comité d'Audit.

#### Veille des risques

La veille ne relève pas d'un outil spécifique : il s'agit plutôt d'une réflexion continue en réseau. Elle s'organise au sein de chaque entité, au niveau consolidé du groupe. L'identification des risques s'opère notamment via les échanges et les questionnements croisés entre les directeurs de branches et la

## ANNEXE 3. Extrait d'un compte-rendu envoyé au risk manager pour validation (fin)

### Instances



Le comité des risques a lieu quatre fois par an. Il est présidé par le Délégué Général et constitué des acteurs suivants : directeurs de risque des branches, directrice de l'audit des risques, directeur des risques groupe, directeur de la comptabilité et de la fiscalité, directeur des affaires juridiques et de la conformité, DSI du groupe, directeur de la sécurité globale du groupe.

### Articulation avec le contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la maîtrise des risques, en particulier des risques opérationnels (RH, SI, conformité, sécurité, ...). Il consiste en la maîtrise permanente des activités : plans de contrôle déclinés par activité. S'il permet de définir collectivement des niveaux de vigilance (fraude, corruption, sécurité, etc.), ceux-ci sont systématiquement déclinés par activité. Une articulation étroite avec le management des risques est permise notamment grâce aux questionnaires d'évaluation de la maturité du contrôle interne.

### La gestion des risques aux niveaux opérationnels

Au niveau opérationnel, de plus en plus, les branches diffusent les outils opérationnels de gestion des risques ou incitent leurs établissements ou leurs directeurs territoriaux, régionaux, à avoir leur cartographie. Au niveau local, la cartographie est plus ou moins personnalisée en fonction de l'intérêt qu'y accorde le manager local.

## ANNEXE 4. Exemple de documentations étudiées (principaux outils de l'ERM)

Illustration du processus de gestion des risques issu de l'ISO 31000

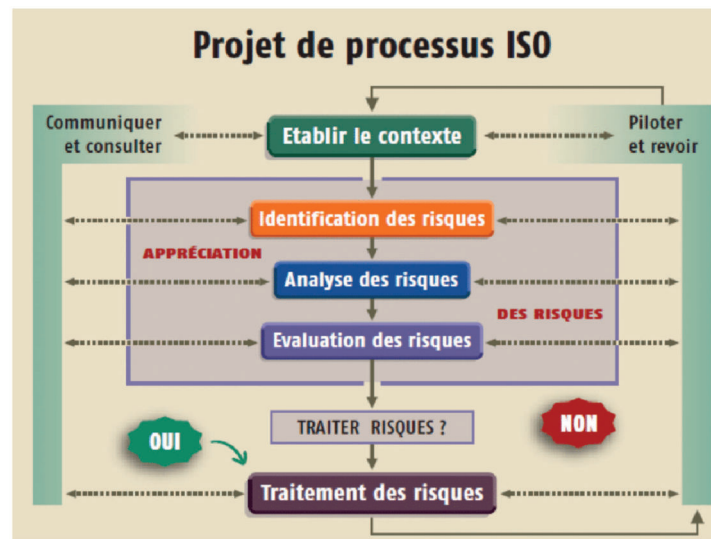
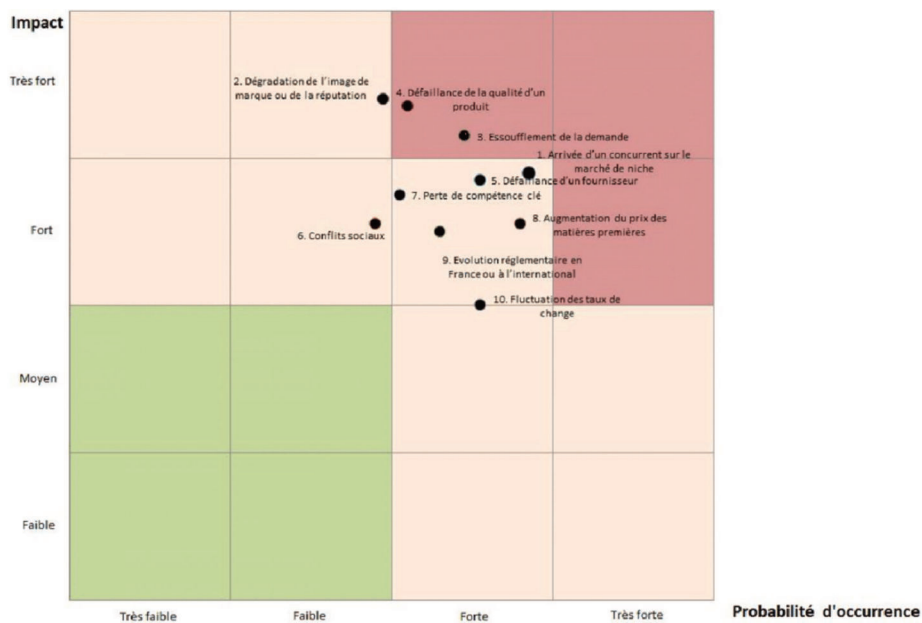


Illustration d'une cartographie des risques (cotation et libellés fictifs)



### Illustration d'une grille de critères de cotation des risques (anonymisée)

IMPACT	1 Faible	2 Modéré	3 Fort	4 Majeur
HUMAIN	Stress ou mécontentement ponctuel	Stress ou insatisfactions prolongées Blessures légères	Blessures invalidantes Troubles psychosociaux. Grèves ponctuelles	Décès liés à l'activité professionnelle Conflits sociaux prolongés
STRATÉGIQUE	Retard dans l'atteinte des objectifs stratégiques	Non atteinte de certains objectifs stratégiques	Remise en cause du business model	Dépôt de bilan Cible d'une opération d'acquisition
MATERIEL	Dégradation légère et réversible de matériel	Dégradation moyenne de matériels, dégradation partielle et réversible d'une infrastructure	Dégradation importante de matériel ou d'infrastructure	Destruction complète ou irréversible d'une infrastructure
FINANCIER	< 50 000 €	Entre 50 000 € et 500 000 €	Entre 500 000 et 2 millions €	> 2 millions €
REPUTATION	Peu d'impact médiatique	Impact médiatique partiel	Impact médiatique durable	Impact médiatique majeur
PROBABILITE	1 Rare	2 Faible	3 Possible	4 Fréquent
	Survenance exceptionnelle	Moins d'une fois en 3 ans	Plus d'une fois en 3 ans	Probable plusieurs fois par an

### Illustration d'une fiche risque (modèle vide)

RISQUE N°X	<b>XXX</b>	Catégorie XXX
SOURCES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> </ul>	CONSEQUENCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> </ul>	MOYENS DE MAÎTRISE EXISTANTS
FACTEURS AGGRAVANTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> </ul>

### Illustration de la méthode « HAZOP »

H	<b>1</b>	DETERMINER LE SYSTEME
A	<b>2</b>	METTRE EN PLACE UNE EQUIPE D'EXPERTS
Z	<b>3</b>	CHOISIR DES MOTS-CLES (DEVIATIONS) ET LES ANALYSER
O	<b>4</b>	EVALUER LES MOYENS DE DETECTION ET DE CORRECTION
P	<b>5</b>	PROPOSER DES MESURES CORRECTIVES

Illustration d'une fiche de plan d'actions de risque (modèle vide)

FICHE ACTION N°	
Tâches du plan d'actions	<b>AVANCEMENT</b> <input type="text" value=""/> %
	<b>STATUT</b> <input type="checkbox"/> <b>A risque</b> <input type="checkbox"/> <b>En retard</b> <input type="checkbox"/> <b>En phase</b>
Commentaires du propriétaire de risque	Responsable du plan d'actions
	Livrables
	Indicateur de performance
	Délais
	Ressources à mobiliser
	Éléments de coûts

CONFIDENTIEL

Illustration d'un questionnaire de retour d'expérience de crise

Grille de questionnement de fin de crise

EVENEMENTS – CRITERES	OUI	NON
<b>Technique – Terrain</b>		
▪ le fait déclencheur est-il identifié ?		X
▪ les éléments spectaculaires et visibles ont-ils disparu ?		X
▪ les actions correctrices sont-elles en voie d'achèvement (réparations terminées)		X
<b>Médias</b>		
▪ le sujet intéresse-t-il les médias ?	X	
▪ des émissions et articles sont-ils en préparation ?	X	
<b>Victimes</b>		
▪ la situation des victimes est-elle réglée ou en voie de l'être ?		X
<b>Communication interne</b>		
▪ des équipes internes sont-elles encore mobilisées à temps plein ?	X	
▪ les demandes des organisations représentatives du personnel ont-elles été traitées ?	X	
<b>Contexte</b>		
▪ Un élément de contexte ou de calendrier peut-il relancer la crise à court terme (3 à 5 jours) ?	X	
▪ Des rumeurs circulent-elles sur la crise ?	X	
<b>Juridique</b>		
▪ des suites juridiques sont-elles à prévoir à court terme (3 à 4 semaines) ?	X	
▪ la responsabilité de l'entreprise est-elle directement engagée ?	X	
▪ un responsable de l'entreprise est-il personnellement impliqué ?	X	
<b>Tutelle – Contrôle</b>		
▪ les services de tutelle (administrations – régulations) sont-ils encore mobilisés ?	X	



## ANNEXE 5. Narration synthétique des séquences du cas Admitop

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Admitop	Routinisation de la cartographie des risques au sein de la direction générale	*** La séquence concerne la routinisation de la cartographie des risques au sein de la direction générale. Suite à un premier exercice de cartographie réalisé 1 an et demi plus tôt, la direction des risques travaille à la définition d'un processus plus régulier. Plusieurs difficultés émergent : d'abord, l'articulation entre la cartographie des risques et les processus stratégiques reste encore limitée. Par ailleurs, la cartographie fait l'objet d'un certain niveau de confidentialité et est peu diffusée au-delà des directeurs au siège. Enfin, le risk manager dispose de peu de ressources pour consolider et coordonner les cartographies réalisées en région. La définition de méthodes et d'outils est finalement en partie prise en charge par une autre direction qui a l'habitude de réaliser des évaluations de risques sur ses projets.
S2-Admitop	Déclinaison du plan stratégique d'Admitop et identification d'un risque de non-acceptation par les parties prenantes	** La séquence concerne la déclinaison, au siège et en région, des orientations fixées par le plan stratégique d'Admitop. Les programmes définis dans le cadre du plan stratégique n'ont pas fait l'objet d'une analyse de risques particulière formalisée par l'équipe de direction. La DG interviewée a réalisé ses propres analyses à partir de ses outils développés en interne. Chargée de décliner un axe lié à l'organisation du travail, elle a sollicité des personnes du réseau, notamment directeurs régionaux, pour recueillir leur point de vue sur les évolutions proposées. En sous-texte des échanges, elle a identifié deux problèmes : une inadéquation entre les estimations de charge faites au siège et un problème de communication du plan stratégique. Lorsqu'elle a tenté de partager ces problèmes au siège, ceux-ci n'ont pas été particulièrement entendus par les autres membres de la direction générale, qui souhaitait avancer sur le déploiement de la stratégie en évitant de se focaliser sur les problèmes. L'intervention de la DG lui a été reprochée par certains collègues. Elle a alors décidé de ne plus remonter les problèmes et d'essayer de gérer localement le risque, par ses propres moyens.
S3-Admitop	Mise à jour des modalités de gestion des risques de sécurité suite à un incident rencontré dans des locaux en « back-office »	* La séquence étudiée concerne la gestion du risque de sécurité en agence. Le niveau de surveillance quotidien est défini par des directives nationales, en fonction des contingences externes. Le directeur opérationnel interrogé applique ainsi des procédures partagées à différents niveaux (local, régional, national). Récemment, le niveau de vigilance a été augmenté suite aux attentats. Le DO interviewé a appliqué les procédures définies au niveau du siège, notamment en renforçant les mesures de sécurité sur ses sites, et en remontant au siège les incidents, par des systèmes formalisés. Le risque s'est toutefois matérialisé par une intrusion sur un site en « back-office », ce qui n'avait pas été envisagé dans les procédures initiales : le DO ne s'attendait pas à ce qu'une intrusion se produise sur ce type de site. Néanmoins, le système d'alerte défini a fonctionné, et l'information est rapidement remontée. Les mesures habituelles ont été appliquées (prise en charge du personnel qui a été confronté à la situation, etc.). Un retour d'expérience a alors été réalisé : les procédures ont été mises à jour pour intégrer le cas des sites « back-office ».

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 6. Narration synthétique des séquences du cas Industrilus

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Industrilus	Actualisation de la cartographie des risques du groupe par remontée des cartographies locales.	* La séquence concerne l'actualisation de la cartographie des risques du groupe. Chaque entité (métier, fonction ou zone géographique) dispose de sa propre cartographie locale. Au niveau national, le risk manager a recueilli ces différentes cartographies afin d'en réaliser une consolidation. Les risques considérés comme étant très spécifiques au contexte local, ou peu mentionnés, ont été mis de côté, et les autres risques ont été formulés et traduits de manière plus générale, ou regroupés par catégorie (selon leur similarités et différences). Le risk manager est reparti des classifications précédentes pour construire la cartographie actualisée. La cotation des risques a été d'abord réalisée par les équipes risque, au regard des évaluations indiquées dans les cartographies locales. Le risk manager a parfois sollicité les entités pour leur demander de justifier certaines évaluations, qui lui semblaient sous-évaluées, surévaluées, ou qui n'étaient pas assez étayées. Quelques entretiens en direction générale ont complété l'analyse. La cartographie a été présentée et validée en comité de direction générale. Les cotations de risques ont été ajustées lorsque les membres de la DG estimaient que la cotation proposée ne reflétait pas leur vision de la situation actuelle. La cartographie a ensuite servi de « input » aux réflexions stratégiques.
S2-Industrilus	Évaluation des risques dans le cadre d'un projet de développement d'une nouvelle offre commerciale à l'étranger	** La séquence étudiée concerne les risques liés au développement d'une offre dans une nouvelle zone géographique. Les risques liés aux projets de commercialisation sont remontés par les équipes de développement. Des réunions de suivi du projet sont organisées durant lesquelles sont discutés certains risques liés au projet (risques légaux, etc.). Les risques sont décrits et formalisés au travers de formulaires permettant de dresser la liste des risques de manière formatée. Les risques identifiés dans la décision d'investissement sont alors "valorisés" (calcul de probabilité et d'impact). Un comité de suivi des offres examine régulièrement les offres et discute des propositions avant de décider d'un « Go/No Go ».
S3-Industrilus	Évolution au niveau local des modalités d'e détection des risques commerciaux	* La séquence étudiée concerne l'adaptation réalisée par un DO, des modalités de détection des risques commerciaux. Le DO s'appuie sur les dispositifs déployés dans l'ensemble de l'organisation, mais s'est récemment rendu compte que la concurrence changeait de nature, et que les méthodes actuelles ne les faisaient pas apparaître de manière saillante. Ce constat s'est fait par la « surprise » de l'arrivée d'un concurrent qui avait été évalué comme un risque peu critique (probabilité et impact faible). Le DO met alors en place des méthodes plus informelles pour évaluer ce type de risque, notamment des échanges réguliers par téléphone avec ses commerciaux, en se focalisant de temps en temps sur ce qui leur semble différent par rapport à ce dont ils sont habitués.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé e.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 7. Narration synthétique des séquences du cas Banko

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Banko	Définition et mise en place d'un cadre normatif de gestion des risques (articulation entre gestion des risques et prise de décision)	** La démarche d'ERM repose sur le modèle des « trois lignes » de défense de l'IFACI : un premier niveau de définition du cadre normatif (méthodes, appétit au risque, etc.), un second niveau d'analyse contradictoire ou « challenging » des risques dans l'organisation et les décisions, et un troisième niveau de contrôle ou « testing ». Sur la base de ce modèle, se décline un processus de cartographie des risques à différents niveaux de l'organisation, et consolidée en central selon différents axes (métier, géographique, fonctionnel, etc.). Le risk manager se focalise sur les points d'attention des cartographies, pour challenger chaque direction. Des bibliothèques de risques standardisées aident à structurer la démarche. L'identification des risques est suivie de plans d'action, suivis par des indicateurs définis ou existants. Le processus est structuré par des mises à jour régulières, et articulé avec les revues contradictoires qui s'assurent de l'alignement des décisions au regard des risques identifiés et des appétits au risque définis. Cette revue est vécue parfois comme lourde par les collaborateurs.
S2-Banko	Définition d'une nouvelle offre pour un segment de clientèle particulier, où l'identification des risques a alimenté directement l'offre de service.	* La séquence étudiée concerne les risques liés à l'accompagnement de clients dans leurs projets d'innovation. L'accompagnement des entreprises ayant des projets d'innovation a été perçu comme une opportunité de services à développer, mais impliquant également de s'exposer à des risques particuliers à ce type de clients. Un projet d'envergure nationale a donc été déployé pour définir une offre d'accompagnement spécifique. Ce projet s'est accompagné de mesures spécifiques pour adapter les façons d'identifier et de prévenir les risques clients. Ce travail sur les risques s'est fait de manière concomitante à la définition de l'offre. Un travail de traduction a été mené au siège, pour traduire les demandes des clients en offre de services, et mettre en place les dispositifs qui limitent les risques associés. Ces dispositifs sont intégrés au sein-même de l'offre proposée à cette clientèle. Par exemple, des pôles ont été déployés, au sein desquels des profils spécialisés travaillent sur les projets, sélectionnés pour avoir les compétences pour appréhender les risques spécifiques aux projets d'innovation des entreprises accompagnées.
S3-Banko	Adaptation au niveau local des modalités de gestion du risque de fraude suite à la matérialisation du risque sur un site.	** La séquence étudiée concerne le risque de fraude interne. En hausse depuis les dernières années, le siège a mis en place de multiples actions de prévention et de sensibilisation, notamment pour s'assurer que le risque soit détecté lorsqu'il se produit dans une agence. La directrice interrogée a été confrontée à ce cas, et n'a pas repéré tout de suite le comportement frauduleux de son collaborateur, en qui elle avait confiance. Des outils informatiques ont permis de détecter des mouvements anormaux sur des comptes, ce qui a amené à identifier la fraude. Des mesures ont été prises au niveau local, et l'incident remonté aux échelons supérieurs. Depuis, la directrice a durci les règles de contrôle de ses équipes.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 8. Narration synthétique des séquences du cas BigBank

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-BigBank	Evaluation des risques sur les projets à partir d'outils définis par la direction des risques opérationnels	** La gestion des risques est définie par une politique générale qui définit la structure globale de la gestion des risques, par grandes familles. Au-delà des risques financiers, les risques « non-financiers » font l'objet d'un processus de gestion spécifique. S'ils reposent en grande partie sur le contrôle interne, une démarche classique d'ERM est également déployée. En particulier, d'auto-évaluation déclinés dans toute la « filière risque », par des représentants du risque dans chaque entité. En aval de cette évaluation des risques, la risk manager intervient au quotidien dans les décisions prises au siège, de manière informelle (sollicitations ponctuelles) et au travers d'un schéma décisionnel (validation des projets, instances de « go/no go »). Les risques de la cartographie sont pilotés par diverses instances. Enfin, des formations méthodologiques ou sur des risques spécifiques sont déclinées dans le réseau.
S2-BigBank	Identification d'un risque lié aux évolutions structurelles du secteur par l'équipe de direction et définition d'une stratégie à adopter	* La séquence étudiée concerne un risque émergent des évolutions du secteur. L'identification de ces évolutions structurelles s'est faite de manière progressive, par la convergence de divers éléments, en particulier les informations sur les évolutions du marché communiquées par les dispositifs de veille externe de BigBank et les remontées des commerciaux au contact des clients. L'incertitude et l'ambiguïté des impacts d'une telle évolution rendait difficile une analyse précise du risque : les modélisations du risque n'intégraient pas ces évolutions, rendant difficile des projections précises et l'établissement d'un point de vue partagé. Ces évolutions ont amené BigBank à réfléchir au lancement d'un établissement de monnaie électronique.
S3-BigBank	Evaluation des risques de dossier de crédit par le directeur opérationnel.	* La séquence étudiée concerne l'évaluation des risques d'un dossier de crédit par un directeur opérationnel. L'appréhension des risques est structurée selon les catégories de risques définies par les modèles bancaires (contrepartie, opérationnel, etc.). Les dossiers sont constitués d'informations formatées, et passées en revue par un comité de direction, qui amène à une décision. Les outils formatés servent de base de discussion et donnent un cadre, mais d'après le directeur interviewé, c'est l'expérience et la vision de chaque directeur qui permet de prendre la décision finale. Les outils, qui proviennent du siège, sont perçus par le directeur comme nécessaires, mais générant des lourdeurs de procédures.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 9. Narration synthétique des séquences du cas Spidity

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Spidity	Définition d'une démarche de gestion des risques dans l'entreprise (décloisonnement de la gestion des risques)	** La séquence porte sur les actions déployées pour instaurer un processus de gestion des risques global dans l'entreprise. Les modalités de gestion de risques dans l'entreprise sont historiquement cloisonnées par type de risque : une approche globale est déployée depuis plusieurs années pour articuler l'ensemble. Perçu comme une « usine à gaz », le processus d'ERM a été beaucoup simplifié. Il repose aujourd'hui sur une identification des risques par une démarche d'interviews avec une centaine de cadres dirigeant·e·s ou d'expert·e·s, dans toutes les entités. Des modalités d'évaluation des risques, avec des règles et méthodes, ont été définies. Un système de suivi de plans d'action a été instauré, avec des règles à respecter. Une animation et une sensibilisation au risque sont réalisées par les équipes risques.
S2-Spidity	Evaluation des risques dans le cadre d'un projet de déploiement d'un nouveau produit dans un marché étranger	* La séquence étudiée concerne le risque de mauvaise performance sur un marché étranger. Dans le cadre d'un projet de déploiement d'un nouveau produit sur les marchés étrangers, l'équipe en charge se rend compte que les chiffres de performance risquent d'être en-dessous des prévisions. Malgré l'utilisation d'outils pour aider à l'identification des risques, qui se sont avérés utiles pour aborder les risques de manière « 360° », il a été difficile pour l'équipe d'admettre que le risque de mauvaise performance sur ce marché pourtant prometteur. La décision en découlant a été de revoir les objectifs à la baisse.
S3-Spidity	Pilotage des risques commerciaux en direction régionale	* La séquence étudiée concerne le pilotage des risques commerciaux en direction régionale. Ces risques sont pilotés de manière régulière par une instance incluant plusieurs directeurs fonctionnels. Les décisions prises suivent des règles en fonction du niveau de risque que présente chaque concessionnaire. Des réunions préparatoires permettent d'élaborer l'étude de l'impact des risques, à partir de tableaux de synthèses qui agrègent les risques sur l'entité concernée. Les concessionnaires sont alors classifiés selon leur exposition au risque. Le directeur régional examine de plus près les points de vente où le risque est le plus élevé.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé·e.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 10. Narration synthétique des séquences du cas Indugiga

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Indugiga	Mise à jour de la cartographie des risques de l'entreprise	*** La direction des risques coordonne le processus de cartographie des risques, qui fait l'objet d'une mise à jour annuelle (entretiens avec le Comex, séminaires, veille territoriale consolidations régionales, etc.). Un travail préalable est réalisé en bilatéral avec les pilotes de risques, aboutissant à la rédaction/mise à jour d'une fiche risque. Au regard des risques identifiés, des plans de traitement sont définis, et font l'objet d'une auto-évaluation par les propriétaires de risques. Le contrôle interne vient « boucler » le processus (contrôle interne).
S2-Indugiga	Identification progressive d'un risque lié à la perte de compétitivité du business model de l'entreprise	*** La séquence étudiée concerne le risque de perte de compétitivité du business model actuel. Ce risque a fait l'objet d'une reconnaissance diffuse et progressive. Bien que le directeur des risques ait tenté de sensibiliser le comité exécutif à ce risque, cela n'a pas été tout de suite pris en considération, car perçu comme quelque chose de lointain, moins prioritaire par rapport à d'autres risques qui occupent déjà une part importante du temps de la direction (revues des risques, etc.). Toutefois, certains directeurs commencent à repérer des signaux faibles et à les partager. Une revue des signaux faibles a également été instaurée pour « forcer » l'équipe dirigeante à prendre le temps de réfléchir de manière prospective à des risques moins envisageables.
S3-Indugiga	Adaptation des modalités d'appréhension des risques commerciaux sur en région.	** La séquence décrit la façon dont plusieurs directeurs régionaux adaptent leurs modalités d'interaction avec les clients pour faire face à un risque commercial croissant. Ces adaptations proviennent de leur initiative, au regard de leur expérience et ne sont pas formalisées à l'échelle de l'entreprise. Les directeurs ont observé que leurs clients traditionnels tendaient de plus en plus à s'intéresser aux offres de la concurrence. Jusqu'à présent, l'entreprise était leader sur ce type d'offres. Le constat de la volatilité plus forte des clients a été partagé par plusieurs directeurs. Le risque commercial a déjà été identifié <i>ex ante</i> , mais ne transparissait pas dans leurs pratiques de gestion commerciale. Les directeurs ont alors modifié certaines habitudes, notamment dans leurs rendez-vous commerciaux, où ils incluent davantage de questions visant à repérer le niveau de satisfaction du client et s'il est potentiellement intéressé par d'autres offres concurrentes.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, ou (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé e.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE II. Narration synthétique des séquences du cas Industry

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Industry	Réalisation d'une cartographie des risques majeurs de l'entreprise.	** La séquence concerne le processus de cartographie des risques, qui est porté par un département spécifique de la direction des risques, qui définit des méthodes et le processus général, et anime le réseau de correspondants risques et contrôle internes présents dans chaque entités (généralement rattachés au Codir de l'entité). Les entités remontent les cartographies et sollicitent l'équipe de risk management pour des soutiens méthodologiques ponctuels, ou un apport de regard sur des risques spécifiques. La démarche de cartographie est à double sens (bottom-up par consolidation et top-down par consultation du comité risques). La cartographie des risques donne lieu à des stratégies de traitement, déclinés et pilotés dans les entités et au siège.
S2-Industry	Mise en place de modalités d'identification de risques stratégiques « en rupture »	** La séquence porte sur les actions et dispositifs mis en place pour favoriser l'identification de risques émergents, ou en rupture avec les modèles existants, en mettant en place des techniques et des modalités de travail en lien avec la direction de la stratégie. Des ateliers de réflexion collective (prospective et ateliers en portes closes) sont élaborés pour permettre de « libérer » la parole face à des risques difficiles à exprimer. Des benchmarks et scénarios sont mis en place, mais la direction est confrontée à la difficulté de savoir sur quels aspects de l'environnement se focaliser. Un travail sur la définition des hypothèses utilisées dans la prise de décision est mené.
S3-Industry	Identification d'un risque d'alcoolisme sur une région au sein d'Industry.	* La séquence étudiée concerne la détection du risque d'alcoolisme sur une région au sein d'Industry. A la suite de sa prise de poste, le directeur lance de son initiative un audit global sur sa région. Plusieurs problématiques ressortent, dont des cas de consommation d'alcool sur le lieu du travail, qu'il décide de creuser. En croisant différentes sources d'information, il réalise que l'alcoolisme constitue un risque à forte probabilité sur sa région. Il remonte alors le problème en comité de direction, mais ne convainc pas immédiatement de l'importance du sujet. En objectivant le risque par des données factuelles, il finit par convaincre de traiter le sujet de façon prioritaire. Le risque est alors ajouté à la cartographie locale, et des plans d'action sont déclinés.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé e.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 12. Narration synthétique des séquences du cas EnvirOrg

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1- EnvirOrg	Réalisation d'une cartographie des risques (démarche bottom-up et top down)	*** La séquence concerne la réalisation d'une première cartographie des risques au sein d'EnvirOrg. La cartographie a été réalisée par une équipe projet nommée en interne, dont une personne en charge de jouer le rôle de risk manager. L'équipe projet a été appuyée par des consultants pour acquérir les bases méthodologiques. Une revue documentaire a d'abord été réalisée à partir de la documentation existante sur les processus de l'organisation et les éléments relatifs à la gestion de crise. Des entretiens ont été réalisés avec les membres de la direction générale et quelques représentants des directions régionales. Une grille formatée a été utilisée pour consolider l'information recueillie et faire émerger une liste d'une vingtaine de risques. Les consultants ont réalisé la consolidation, validée par l'équipe projet, puis présentée durant un comité de direction. Les risques ont été discutés, ajustés et cotés de manière collective par le comité. Une liste de risques majeurs a été retenue, déclinée en plans d'action, et donnant lieu à un référentiel documentaire (fiches risques).
S2- EnvirOrg	Mise en place d'un processus formalisé de gestion de risques et de propriétaires de risques	*** La séquence concerne la définition d'un processus coordonné et formalisé de gestion des risques. Un diagnostic a fait ressortir qu'EnvirOrg gérait ses risques « en silo », et que la notion de risque était couramment confondue avec celle de crise. L'équipe projet en charge de la démarche d'ERM a défini une procédure de gestion des risques, avec l'appui des consultants. Des correspondants risques sont nommés, et une animation du réseau est définie (avec des réunions de pilotage régulières et des formations). Néanmoins, l'animation des plans d'action pose quelques difficultés : d'une part, la définition de propriétaires de risque ne se fait pas de manière consensuelle. D'autre part, le risk manager éprouve des difficultés à inciter les propriétaires à mener à bien leurs plans d'actions. Des relances individuelles sont menées, mais le manque d'impulsion de la part de la direction générale ainsi qu'un contexte de réorganisation freine leur mise en œuvre.
S3- EnvirOrg	Adaptation des modalités de gestion des projets commerciaux en région pour intégrer le risque de blocages durant les déploiements	* La séquence concerne la mise en place d'une initiative locale par un directeur régional, pour adapter les modalités de travail avec les collectivités, et éviter le risque de non-atteinte des objectifs commerciaux et de sous-exploitation des ressources. Le directeur régional a été confronté à une accumulation de difficultés à mener à bien ses projets, dû à des interdictions ou à des oppositions de certaines parties prenantes durant le déploiement des projets. Des modalités différentes de concertation ont alors été définies, en adaptant les procédures au niveau local, pour anticiper ce risque et favoriser les échanges avec les parties prenantes en amont des projets. L'analyse de risques liés à ces difficultés n'est pas formalisée et ne porte pas spécifiquement ces termes, mais le directeur régional mobilise le même type de méthodologies que celles de la cartographie (consolidation de remontées des échelons inférieurs).

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.



## ANNEXE 13. Narration synthétique des séquences du cas Ingénolux

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Ingénolux	Mise à jour de la cartographie des risques de l'entreprise	* La séquence concerne la mise à jour de la cartographie des risques de l'entreprise. Celle-ci est assurée par le risk manager qui réalise des entretiens plutôt rapides avec les membres de la direction générale, en se basant sur la liste des risques de l'année précédente, et en identifiant les « gaps », ou les évolutions, au travers d'une discussion. L'évaluation des risques est réalisée par des questionnaires d'auto-évaluation remplis soit durant ces entretiens, soit remplis par les unités elles-mêmes, lorsque le risk manager n'a pas la possibilité de les rencontrer. Le risk manager consolide ensuite ces informations pour formaliser les risques dans une cartographie, qui est présentée en direction générale puis validée. Elle donne lieu à des plans d'action qui sont suivis en comité risque.
S2-Ingénolux	Evolution des méthodes d'élaboration du plan stratégique inspirée de la démarche de gestion des risques	* La séquence concerne l'évolution des méthodes pour élaborer le plan stratégique, de manière à décentraliser la réflexion stratégique. Dans le cadre de ces évolutions, une intégration plus systématique d'analyses de risques est proposée. L'équipe dirigeante s'appuie notamment sur les méthodes de cartographie, pour faciliter les remontées et la consolidation des informations du terrain. Des difficultés émergent toutefois pour réussir à harmoniser les différents points de vue, et les hétérogénéités. Une décision est alors prise de différencier les analyses de risque propres à chaque unité, de manière plus autonome, notamment par des questionnaires, et des réflexions collective inter-unités, qui se focalisent davantage sur des points spécifiques qui semblent « disruptifs » et méritent un partage de points de vue, tels que des risques émergents.
S3-Ingénolux	Identification progressive du risque psychosocial dans l'entreprise.	** La séquence concerne la détection du risque psychosocial dans l'entreprise. Ce risque est apparu à l'échelle de l'organisation de manière progressive et diffuse. Il a été inscrit dans la cartographie des risques avec certaines appréhensions sur la manière de le formuler et d'en parler au quotidien. Sur le terrain, l'un des directeurs explique être particulièrement sensible à ce risque, non seulement parce que c'est un sujet d'importance dans le groupe, mais également car il estime que c'est inhérent à son métier de manager. Il explique comment, dans ses interactions quotidiennes avec ses équipes, il adopte certains réflexes pour « mesurer » la température sociale et pour détecter d'éventuels signaux d'alerte.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

- \*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.
- \*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé e.
- \* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 14. Narration synthétique des séquences du cas MobiliT

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-MobiliT	Routinisation du processus d'ERM et imbrication avec les processus stratégiques	** La séquence porte sur les initiatives menées par la direction des risques pour articuler le processus d'ERM avec les processus de décision stratégique. Le processus d'ERM est animé par une direction des risques, où le directeur travaille beaucoup avec l'externe (échange avec d'autres risk managers, benchmarks, etc.). Il se coordonne directement avec les directeurs des entités du groupe. Il est sollicité de manière régulière, informellement par les autres membres de la direction générale. La cartographie des risques est réalisée de manière classique (bottom-up et top-down). Elle donne lieu à des plans d'action et à un suivi des risques, assuré directement par le comité exécutif, tous les mois, pour éviter de « tourner à vide ». Des audits risques peuvent être lancés pour approfondir certains risques, le risk manager a monté son réseau de correspondants pour assurer un relai dans chaque unité.
S2-MobiliT	Evaluation des risques sur un projet d'implantation dans un pays étranger	** La séquence étudiée concerne les risques évalués et pilotés dans le cadre d'un projet de grande envergure, ici l'implantation dans un pays étranger. La gestion de projet est formatée en trois phases : étude de faisabilité, étude d'opportunité et une première étude "superficielle" de risques. Un comité de pilotage opérationnel arbitre sur les projets dont l'investissement dépasse une certaine somme. Les risques sont passés en revue et discutés. Les risques sont présentés dans des dossiers très standardisés qui sont utilisés pour arbitrer. Ils sont alors traduits et suivis par une série d'indicateurs, au travers de tableaux de bord.
S3-MobiliT	Identification d'un risque lié à la sous-traitance	** La séquence concerne l'identification de risques liés à la sous-traitance. Les risques en matière de sous-traitance faisaient déjà l'objet d'un contrôle, mais l'apparition d'une loi sur le devoir de vigilance des entreprises conduit les équipes de direction à s'interroger sur les impacts concrets sur leurs activités. Elles ont des difficultés à établir clairement la manière dont ces évolutions vont impacter leurs modalités de gestion des sous-traitants et débattent de solutions possibles. La question de l'arbitrage entre coût et prévention est difficilement résolue.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

- \*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.
- \*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé e.
- \* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 15. Narration synthétique des séquences du cas Pharmatrix

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Pharmatrix	Réalisation d'une cartographie des risques de l'entreprise	** La mise en place d'une démarche globale de gestion des risques est une initiative récente. Elle s'est intégrée au nouveau cycle stratégique impulsé un changement de direction. La gestion des risques avait été initiée de façon ponctuelle par la fonction d'audit, au travers de la réalisation de cartographies des risques dans le cadre des audits menés dans les filiales. Un premier exercice de cartographie des risques majeurs du groupe est en cours de réalisation, sous la coordination de la cellule de travail et découle des objectifs du nouveau plan stratégique. Certaines difficultés sont rencontrées dans l'adhésion aux méthodes d'identification et d'évaluation des risques : dans certains cas, la nouvelle démarche de gestion des risques vient challenger le sentiment de contrôle et de confiance à l'égard des dispositifs existants. Dans d'autres cas, les collaborateurs découvrent de nouvelles méthodes auxquelles ils/elles ne sont pas nécessairement familiers.
S2-Pharmatrix	Evaluation des risques liés au lancement de nouveaux projets.	* La séquence étudiée concerne les risques liés au développement d'un nouveau médicament examinés au lancement de nouveaux projets. Un comité passe en revue les dossiers de nouveaux projets pour donner son « go » ou « no go ». La structure de ces dossiers est préétablie : ils sont cadrés et formatés. Ils se structurent en analyses sur plusieurs natures de risques prédéterminées, pour lesquels des seuils de tolérance sont définis. Néanmoins, les présentations de ces dossiers restent subjectives, car les responsables des projets ont parfois tendance à enjoliver les informations pour favoriser l'acceptation du projet. Le directeur interrogé admet que l'enthousiasme face à un médicament prometteur rend difficile l'abandon de son développement si celui-ci est évalué comme étant trop « risqué ».
S3-Pharmatrix	Application et évolutions de modalités de gestion de crise sur le terrain	* La séquence étudiée concerne le risque lié à la sécurité des sites de production. En particulier, la séquence porte sur une situation où un directeur a dû gérer une inondation sur un site. Les entraînements réguliers ont facilité la gestion de la situation. Néanmoins, pensant faire leur devoir, certains collaborateurs ont pris des initiatives pour aider les populations locales, mais ont été perçues de manière négative car en partie incomprises. Le directeur opérationnel estime qu'il s'agit d'un risque qui n'avait pas été envisagé. Des enseignements ont été tirés par un retour d'expérience pour intégrer ce risque dans les procédures existantes.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé.e.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

## ANNEXE 16. Narration synthétique des séquences du cas Servicéo

Séquence	Sujet	Résumé de la narrative
S1-Servicéo	Mise à jour de la cartographie des risques de l'entreprise	*** Le processus d'identification et d'évaluation des risques (via la cartographie des risques), aboutit à la définition et à la mise en œuvre de plans de maîtrise des risques, en étroite imbrication avec le comité exécutif (validation de la cartographie, nomination des responsables de risque, mise à jour de la cartographie). L'ERM s'articule également avec le contrôle interne et comité d'audit. Une déclinaison du processus de cartographie des risques à différents échelons de l'organisation. Le processus est structuré en différentes campagnes annuelles, qui s'appuient sur un outil automatisé pour assurer les remontées d'information formatées. Les entretiens sont très informels, car les directeur·rice·s sont habitué·e·s à l'exercice. La liste des risques est passée en revue afin d'identifier d'éventuelles évolutions.
S2-Servicéo	Identification de signaux faibles liés à la transformation du marché	* La séquence étudiée concerne les risques liés à la transformation du marché et leur intégration dans la définition de la stratégie du groupe. La direction de la stratégie en particulier est partagée entre la surveillance de signaux faibles qui donnent lieu à des réflexions sur des risques plutôt prospectifs. En parallèle, l'arrivée soudaine d'un concurrent a entraîné une reconfiguration rapide du secteur, qui rend difficile l'arbitrage entre les réflexions de court et de long terme.
S3-Servicéo	Surveillance des risques de non-conformité aux règles sur les sites en direction régionale	** La séquence étudiée concerne la gestion des risques de non-conformité sur les sites d'une directrice opérationnelle (sécurité, qualité de service). En lien avec l'atteinte des objectifs externes (performance commerciale) et internes (bien-être des salariés), les risques liés à la non-conformité font l'objet d'une attention particulière de la part de la directrice, qui sensibilise ses équipes par son management quotidien. Elle applique la démarche de visite de contrôle des sites du groupe, qui lui permet d'identifier des zones d'amélioration. Lorsque les améliorations sont réalisées, les sites concernés sont valorisés par une communication sur leurs bonnes pratiques.

Degré de triangulation des séquences (Maitlis, 2005) :

\*\*\* Fort – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 3 entretiens, (ii) 2 entretiens et de l'observation.

\*\* Moyen – Contenu de la narration triangulé par (i) un minimum de 2 entretiens, (ii) 1 entretien et de l'observation ou (iii) 1 entretien dont le résumé a été validé par l'interviewé·e.

\* Faible – Contenu de la narration (i) construit à partir d'un entretien, ou (ii) triangulé sur un faible nombre d'éléments.

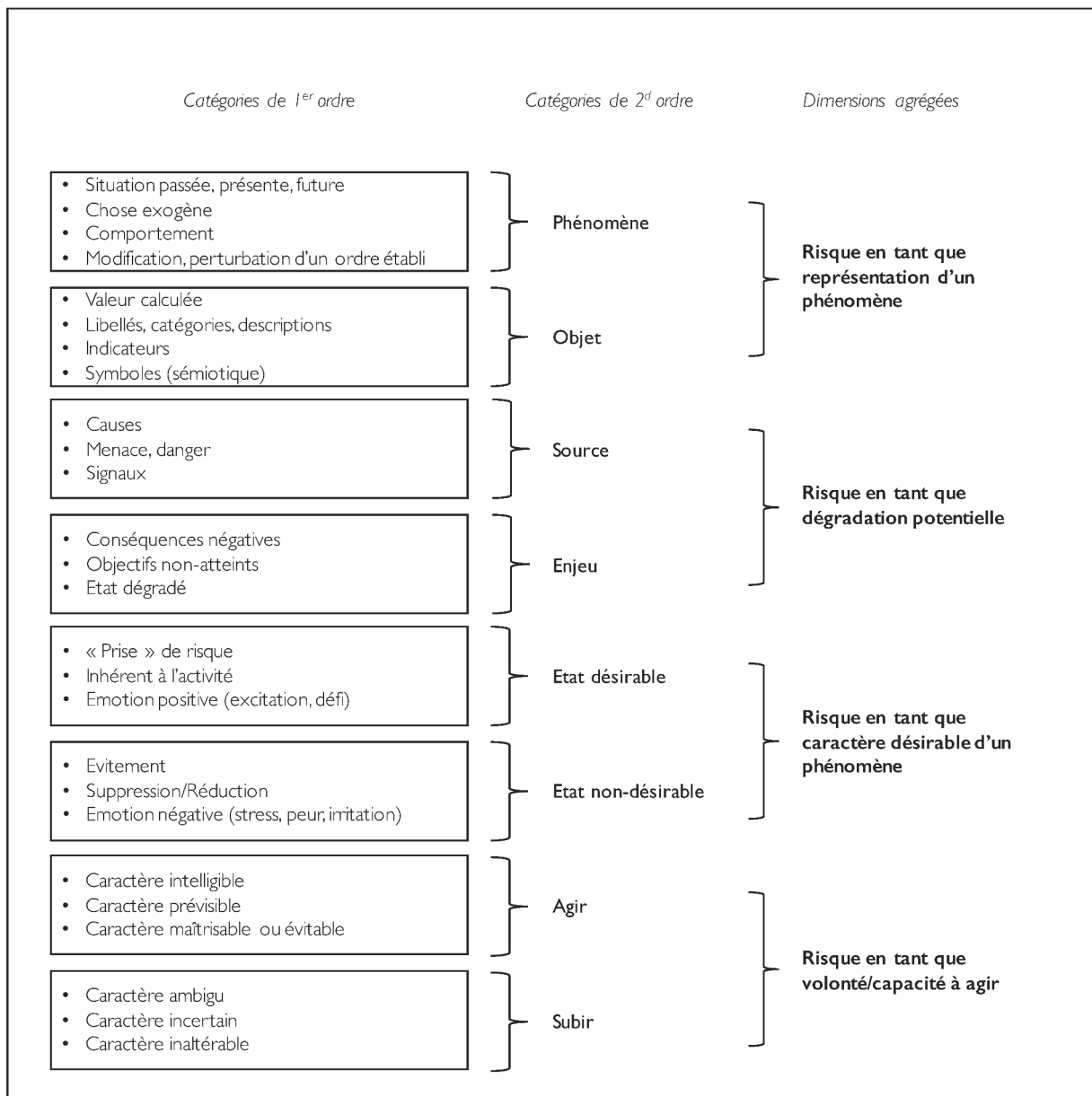
## Annexes du chapitre 5

### ANNEXE 17. Exemple d'analyse des propositions dénotatives et connotatives d'un entretien

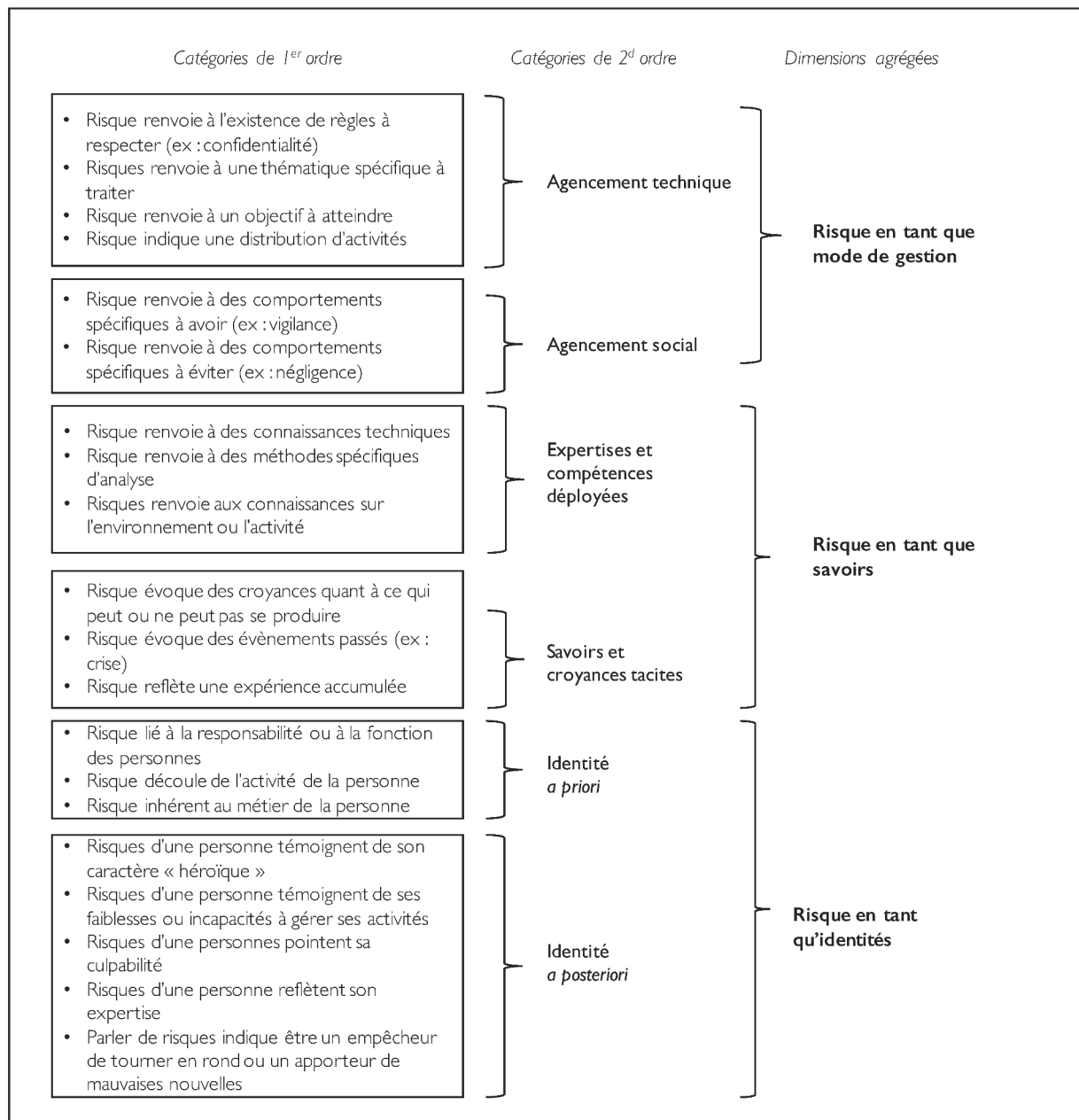
Extrait d'un entretien exploratoire (Risk Manager, Organisation 10)

Verbatim	Nature du discours	Catégorie de 1 <sup>er</sup> niveau : le risque exprime...
« Les organisations sont généralement peu ou mal préparées, et que la crise elle porte toujours un nom, c'est celui soit de celui qui a par exemple fraudé, quand il s'agit d'une fraude, et là je pense à Kerviel, soit à celui de soi-disant entre guillemet, parce que <b>ça risque peut-être de changer</b> , et là je pense à la Société Générale donc... »	Dénotatif	Caractère incertain Phénomène (changement)
« C'est de contribuer à mieux maîtriser le <b>coût global du risque</b> , donc ça c'est un bon point de départ aussi, [...] d'abord et avant tout une démarche qui va permettre l'optimisation de la performance technique et opérationnelle, et simplement dans la gestion sur l'optimisation de la performance technique et opérationnelle, on agira sur la <b>performance financière</b> aussi. »	Dénotatif	Conséquence / Valeur calculée (coût) Caractère maîtrisable (maîtriser) Atteinte d'objectifs (performance)
« L'objectif de cette approche de gestion des risques c'est de contribuer à la bonne gouvernance des organisations en poursuivant le renforcement de la <b>maîtrise des grands risques</b> , d'une part le risque étant pris, je le dis pour ne plus le répéter après, au sens <b>aléa</b> mais aussi <b>opportunité</b> . »	Dénotatif	Caractère maîtrisable (maîtriser) Catégorie (grands) Enjeu (grands risques) Caractère incertain (aléa) Etat désirable (opportunité)
« C'est des : <b>risques identifiés</b> , des <b>risques acceptés</b> , des <b>risques hiérarchisés</b> , et des <b>risques sous contrôle</b> , pour pas dire maîtrisés, parce que c'est un petit peu présomptueux, ce qui permet de donner une feuille de route à ma direction sur la <b>partie risque</b> . »	Connotatif/ Dénotatif	Caractère maîtrisable (maîtriser) Modalité de gestion (thématique « partie risque », types d'actions : contrôle, hiérarchisation, acceptation)
« Une fois que ces risques sont identifiés, bien évidemment l'important c'est <b>d'essayer de prévenir la survenance des risques</b> »	Dénotatif	Caractère prévisible (identifiable) Caractère maîtrisable (prévenir) Volonté d'agir (essayer de prévenir) / Capacité (essayer)
Mais aussi toutes les filiales, avec des directeurs généraux qui sont friands des porteurs de risques et puis aussi des opérationnels qui les gèrent au quotidien.	Connotatif	Responsabilité d'acteurs (porteurs)
« C'est la représentation graphique, visuelle, instantanée et datée de la <b>vision</b> que vos interviewés en l'occurrence les directeurs généraux se font <b>des risques de leur groupe</b> . »	Dénotatif	Ensemble d'objets délimités par le périmètre « leur groupe » Représentation visuelle de la vision d'acteurs
« Un slide où on parle de risque, donc une définition de la norme ISO sur le risque, avec une explication de la <b>combinaison de la probabilité et de ses conséquences, la gravité</b> , en essayant de traduire dans des mots, on explique ce que c'est qu'une <b>cause</b> , et ce qu'est une <b>probabilité d'occurrence</b> . »	Dénotatif	Valeur calculée Causes Conséquences Caractère incertain (probabilité)
« Et puis voir, si on a un risque cible, ou un risque escompté, qui serait différent de celui dans lequel on vit. »	Dénotatif	Etat désirable Etat attendu
« J'évoque ces sujets de paramètres d'évaluation de risques, ce qu'est le <b>risque brut</b> , ce qu'est le <b>risque résiduel</b> , pour moi le <b>risque actuel</b> , et les <b>risques cibles</b> , qui est le <b>risque escompté</b> . »	Dénotatif	Caractère maîtrisable Suppression/Réduction Volonté d'agir (risque escompté)
« Et bien on imagine en fait les top 10 ou 15 des risques qui peuvent le cas échéant vous <b>empêcher de dormir</b> , et puis on regarde s'il y a déjà des <b>contrôles</b> en place, quelles sont les <b>conséquences possibles</b> . »	Dénotatif	Emotion négative Caractère contrôlable Conséquences
« Donc je leur explique ce que j'entends par là, vraiment qu'un <b>risque bon</b> , un bon niveau de maîtrise, c'est : des actions de contrôle sont mises en place, leur couverture ou leur efficacité peut être améliorée. »	Connotatif	Norme (« bon risque ») Comportement attendu (actions de contrôle, etc.)
« On leur dit : <b>votre niveau de risque</b> actuel, votre niveau de maîtrise actuel, vous allez l'estimer, <b>vous dirigeants, en votre âme et conscience</b> . »	Connotatif	Niveau acceptable et responsabilité d'acteurs

## ANNEXE 18. Data-structure des dimensions dénotatives du risque



## ANNEXE 19. Data-structure des dimensions connotatives du risque



## Annexes du chapitre 6

Les annexes du chapitre 6 sont des extraits de notre méta-base de données. Les extraits sont organisés par forme de construction du risque, et par mécanisme attentionnel. Pour chaque mécanisme attentionnel, nous apportons une illustration issue des différentes séquences.



## ANNEXE 20. CAPTURE - Mécanisme d'attention sélective (pratiques d'empirisme)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S2-Admitop	« On fait on decode, si vous faites ça, alors vous dégradez le service public. Si vous faites ça, alors vous êtes en train de dire qu'[on] se désengage. Si vous faites ça, alors vous être en train de dire en sous-texte que vous ne vous occupez plus des populations qui sont en difficulté. Et comment vous faites pour traiter quelqu'un qui n'a pas rendez-vous mais qui vient avec une situation d'urgence ? Voilà donc c'est ces éléments-là, où donc ils nous montrent qu'eux [...] Parce que vous êtes en train de leur dire que ben vous dégradez leur service, or c'est ce qui les attache à Admitop. Ou si vous n'allez pas aussi loin dans tel élément, alors vous ne leur donnez pas les moyens. » (DG)	Au travers d'interactions avec son environnement (ici les parties prenantes), l'acteur sélectionne un problème, en « décodant » les discussions avec les parties prenantes. Le risque entre dans le « scope » d'attention par le biais de cet acteur.	A ce stade, le risque reflète l'interprétation d'un nombre limité d'acteurs (ici la DG). Cette interprétation est influencée par d'autres parties prenantes, qui font passer un message à la DG.
S2-BigBank	« On a d'une part des commerciaux qui sont en contact avec les clients, et qui donc voient un certain nombre de choses qui se passent. On a d'autre part des spécialistes des moyens de paiement, qui eux-mêmes voient se développer les nouveaux modèles, parce que... encore une fois, comme ces systèmes ne sont pas totalement fermés, ils ont toujours besoin d'aller chercher des interfaces avec le système institutionnel, donc ça se voit venir. » (DG)	Les acteurs à la direction générale s'appuient sur des canaux (ici les commerciaux et les spécialistes) qui sélectionnent pour eux des informations sur les évolutions du secteur.	A ce stade, le risque prend la forme d'un flux d'informations remontées à la DG, sans être pour autant formulées en tant que risque.
S2-Indugiga	« On a le même département de la direction de la stratégie, qui fait [...] en 5 lignes, un tout petit résumé ou extrait de toutes les nouvelles qui leur paraissent intéressantes. Et donc, même quand j'ai pas le temps de lire la revue de presse, je lis les titres, et alors de temps en temps, comme ça : tac ! ça, ça me rappelle un truc que j'ai vu avant-hier. [...] Et alors quelques fois je le retrouve et je fais : mais oui, tiens, deux entreprises différentes qui à 5 jours de distance, dans deux parties différentes du monde, annoncent des choses assez similaires. Je me dis tiens : là il y a quelque chose ! » (DG)	L'organisation de canaux (ici le département de la stratégie) qui sélectionnent les objets d'attention à traiter par la direction générale). Ces objets d'attention consistent en une revue de presse de quelques lignes.	A ce stade, le risque reflète la connexion qu'un acteur (ici le DG) a établi entre différents objets de l'environnement, qui lui semblent avoir des points communs.
S3-Industry	« Et donc je suis allé sur le site de l'INSEE, qui est un site très bien fait sur les problèmes d'alcoolémie, j'ai regardé les décès de moins de 65 ans en France, et il y a 3 régions qui sortent le plus souvent, c'est [...] donc je me suis dit : Ah, finalement il y a peut-être bien quelque chose quand même ! » (DO)	Un acteur de l'organisation (ici le DO) sélectionne un objet d'attention, ici les problèmes d'alcoolisme, qui a éveillé son intérêt et l'amène à faire davantage de recherches.	A ce stade, le risque s'exprime par la curiosité qu'un acteur éprouve vis-à-vis d'une information sur un fait dont la probabilité pourrait être significative sur son périmètre.
S3-Ingénolux	« Donc nous on a une vision, et étant donné qu'on est sur le terrain en permanence, on a une connaissance des acteurs. Et on a des moments de partage. Et de dire : tiens, je suis passé à tel endroit, j'ai vu ça » (DO)	Un acteur de l'organisation (ici le DO) sélectionne un objet d'attention, qui consiste en un fait observé qui sera ensuite partagé à d'autres personnes.	A ce stade, le risque constitue une information issue de l'expérience d'un acteur sur le terrain, qu'il partage avec d'autres membres.
S3-MobiliT	« Alors on a un comité médical [...] On a des médecins qui regardent l'environnement législatif et puis, qui regardent aussi toutes les publications qui existent sur tous les éléments chimiques qui sont présents dans la fabrication des [produits] que ce soit dans les produits ou que ce soit dans les machines qu'on utilise. » (DO)	Des canaux pré-orientés sur des sujets définis (ici l'environnement législatif) sélectionnent des informations pour les partager (e.g. sur les produits nocifs)	A ce stade, le risque prend la forme d'une information sur une législation qui pourrait impacter l'organisation (car liée aux produits utilisés).
S2-Servicéo	« Le reporting lui-même, c'est un examen, l'examen fin des résultats, moi j'ai toujours été attentif à ça, quand il y a une évolution que vous comprenez pas, il faut pas lâcher. Quand il y a une évolution d'un chiffre que vous comprenez pas, c'est... c'est qu'il y a une cause que vous n'avez pas identifiée. Donc ça je pense aussi que ça fait partie, d'une certaine façon, il y a certaines évolutions importantes, qui vont donc générer des risques ou des opportunités importantes, aujourd'hui on parle des risques importants, qu'on va détecter dans des variations faibles au niveau des résultats. » (DG)	Un acteur scanne et sélectionne des informations qu'il perçoit comme étant saillantes (ici un chiffre qu'il n'arrive pas à comprendre).	A ce stade, le risque est caractérisé par une inférence faite par un acteur, qui considère qu'un chiffre qu'il n'arrive pas à expliquer peut indiquer l'existence d'un risque potentiel.

## ANNEXE 21. CAPTURE - Mécanisme d'attention engagée (pratiques de percée collective)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S2-Admitop	« Et donc on s'est dit : ben mince, on a quand même un problème là, et d'ailleurs il y a des gens au conseil d'administration qui nous l'ont dit, enfin dans les commissions techniques, qui sont des commissions un peu préparatoires : oui mais alors attendez, vous avez tout un parc immobilier, vous avez des ordinateurs, en veux-tu en voilà. [...] » (DG)	L'attention organisationnelle est engagée car des acteurs consacrent du temps et des efforts (DG échange avec ses équipes) pour interpréter l'objet d'attention sélectionné.	A ce stade, le risque reflète une conviction partagée par un collectif d'acteurs (ici la DG et son équipe), que ces derniers sont face à un problème.
S2-BigBank	« Donc ça, ça a été un peu compliqué, parce que tous les gens de la direction des entreprises ont dit : mais attendez, je suis en train de me tirer une balle dans le pied, moi mon sujet c'est pas d'opérer des paiements Donc si je fais ça, ça me pose un problème par rapport à mon PNB, mon machin truc [...] Par contre les gens des risques et les gens de la direction des entreprises étaient plutôt contres, puisqu'encore une fois c'est une façon de faire de la banque qui n'est pas une façon classique de faire de la banque. Ce sur quoi on a fait valoir que ça leur faisait perdre peut-être instantanément du PNB, mais pas nécessairement de la marge, parce que c'est vrai que [...]. c'est peut-être pas si exceptionnel que ça ! [...], et que donc ça changeait peut-être de modèle, alors que par contre la question que ça posait, c'est effectivement : quelle dynamique on a. [...] Enfin voilà, donc ça c'est typiquement un sujet sur lequel on a assez longuement discuté, avec des membres du directoire qui étaient pour, qui étaient contres, etc. [...] Et c'est pour ça que réussir à fabriquer des visions communes des problématiques entre les différentes personnes » (DG)	L'attention organisationnelle est engagée car des acteurs consacrent du temps et des efforts pour faire sens d'une situation ambiguë, à partir des signaux qui ont été sélectionnés et remontés par divers canaux. Cette attention engagée se caractérise par des débats qui font émerger une compréhension commune des évolutions du secteur. Cette compréhension commune émane de la confrontation de points de vue opposés : le DG tente de formuler un argumentaire convaincant pour amener les opposants à se rallier à son point de vue.	A ce stade, le risque prend la forme d'un sujet à inscrire à l'ordre du jour d'une instance décisionnelle, qui reçoit des ressources attentionnelles (des discussions et des réflexions). Le risque est en partie formalisé dans les conclusions et relevés de décision, issus de ces instances formelles : il est décrit au travers des interprétations sur lesquelles les dirigeants tombent d'accord : le lien entre une évolution de l'environnement, des conséquences potentielles sur leur business, et des modalités d'action envisageables.
S2-Indugiga	« [J'ai dit] : Il y a plein de concurrents qui commencent à faire ça, il faut quand même qu'on se repose la question, alors on peut décider de ne rien faire, parce qu'il y a de bonnes raisons de le faire, mais on peut pas ne pas se poser la question. [...] De dire : attendez, ça il faut qu'on l'étudie, on met quelqu'un là-dessus, on travaille, on fait une note de synthèse. » (DG)	Le risque reçoit une attention engagée car il fait l'objet de discussions et de débats, et d'études complémentaires. Il reçoit des ressources tangibles (notes,...)	A ce stade, le risque se traduit dans les discours d'un acteur (ici le DG) qui sensibilise sur un sujet. Le risque est également étayé par une note.
S3-Industry	« Personne était hyper convaincu au départ, et puis comme je l'ai objectivé petit à petit ça nous a amenés à prendre des décisions, en l'occurrence, sur des actions à mener en tant qu'employeurs sur le risque d'alcool. [...] Il y avait des différences de point de vue, mais on trouve un consensus, c'est le principe du consensus, c'est de trouver un point milieu dans les différences de point de vue, mais... On arrive assez vite à un consensus. » (DO)	Le risque reçoit une attention engagée car il fait l'objet de discussions en comité de direction : il reçoit du temps et des efforts pour en construire une représentation partagée.	A ce stade, le risque s'exprime dans les débats entre les acteurs. Il est reconnu officiellement en tant que tel à partir du moment où un consensus est obtenu quant au caractère important du sujet.
S3-Ingénolux	« Donc on va discuter en interne, on va réfléchir et après on va prendre une position, et la position c'est soit de le gérer, c'est-à-dire de faire ce qu'on nous a demandé dans ce cas particulier et les coûts il faudra bien les récupérer, ou alors essayer d'intervenir pour modifier la règle, dans ce cas particulier, pour qu'elle soit mieux équilibrée entre la gestion du risque qui est réelle et de l'autre côté les coûts que ça induit. » (DG)	L'attention organisationnelle est engagée car des discussions sont dédiées au risque psychosocial, afin de déterminer quelle importance (moyens alloués) va lui être accordée.	A ce stade, le risque s'exprime dans les discussions et les prises de positions des acteurs, quant à l'ampleur des moyens de gestion qui vont être alloués à la thématique du risque psychosocial.
S3-MobiliT	« Donc il était parti dans sa logique. Et donc là, on a dit : moi quand je parle au responsable, en disant, il me dit : c'est moi qui décide au départ, mais je dis non : tu décides rien du tout, tu vas dire : voilà ce qu'il faudrait faire, il y a quelqu'un qui va mettre en œuvre, mais c'est pas toi qui décide ! C'est pas toi qui lâche le budget. » (RM)	L'attention organisationnelle est engagée car des débats ont lieu dans des instances formelles (cf verbatim) autour du risque.	A ce stade, le risque s'exprime dans les échanges entre les membres du comité de direction qui décident si un budget spécifique va être alloué au sujet.
S2-Servicéo	« Et on y a accordé beaucoup d'énergie, y compris le président du groupe y a accordé beaucoup d'énergie, puisqu'en fait on a fait au... était quand.. On a fait une dizaine de réunions en France, réunissant à chaque fois 500 cadres. »	L'attention organisationnelle est engagée car à l'échelle du groupe, de l'énergie est accordée au sujet.	A ce stade, le risque s'exprime dans les échanges (verbaux puis formalisés) dans le cadre des réunions cadres.

## ANNEXE 22. CAPTURE - Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de diffusion)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S2-Admitop	« C'est là où il y a des degrés, et c'est là où on discute en boucles très courtes avec quelques DR, c'est pour dire : on est en train de faire la catastrophe ou pas là ? C'est quoi vos situations au niveau local ? Et après : ben oui, plus ou moins on peut la faire la catastrophe, mais on peut prendre une décision qui va contraindre un certain nombre de gens. » (DG)	Le mécanisme d'attention distribuée consiste ici à prendre une décision au regard du risque, qui contraint la manière dont certaines personnes de l'organisation vont allouer leurs ressources par la suite.	Le risque se caractérise par une façon d'allouer des contrôles et des ressources pour éviter qu'il se produise.
S2-BigBank	« Parce que je pense qu'à la fin, alors à la fin il y a des gens qui auront eu raison et des gens qui auront eu tort, mais à un moment donné, il y a pas un truc vrai. A un moment il y a des choix à faire, et puis on les fait et on les assume. Alors on a pu le formaliser plus ou moins, bien sûr qu'il faut le formaliser et qu'il faut le formaliser dans l'analyse » (DG)	Le mécanisme d'attention distribuée montre ici que le risque donne lieu à des choix assumés, sans que les acteurs ne sachent ex ante si ces choix sont pertinents.	Le risque se caractérise par des choix et analyses formalisés qui définissent une orientation à suivre (des plans d'actions ont été définis dans cette séquence S2)
S2-Indugiga	« C'est toute la discussion au Codir qui a été : est-ce que c'est juste positif, ou positif et négatif ? Il y a même un membre du Codir [...], il a dit clairement : oui, oui, on va regarder, il faut réduire les menaces puisque ça de toute façon ça nous fait perdre de l'argent. » (DG)	L'attention distribuée se caractérise ici par la décision d'allouer des moyens pour réduire les menaces (i.e. le risque en question).	Le risque s'exprime ici en étant formulé comme quelque chose de plus ou moins positif ou négatif, et comme une menace à réduire.
S3-Industry	« Donc on peut parler du projet managérial, parce que ce qui m'a amené, c'est moi qui est proposé à ma directrice ces deux sujets, ce qui m'a amené à ça, c'est un certain nombre de choses dont on peut discuter, qui m'ont amené à prendre cette décision. »	Le risque d'alcoolisme a conduit à redistribuer l'attention, au sens où des décisions ont été prises vis-à-vis de ce risque, et formalisée dans un projet managérial, qui consiste à en des orientations à suivre dans la direction régionale.	Le risque devient un objectif au sein d'un dispositif formalisé (projet managérial).
S3-Ingénolux	« Et les décisions qui ont été prises portaient sur tout un ensemble d'actions à la fois de sensibilisation, de formation, de mise en place de procédures sur la façon de faire procéder à une réorganisation, en termes de consultation, de délais, etc. Là aussi on a une identification de risques, risque psycho-social, décision et derrière plans d'action. Et il y a eu plusieurs relevés de décision du comité, enfin signés du PDG. » (DO)	Le risque psychosocial redistribue l'attention dans la mesure où son identification donne lieu à une reconfiguration des ressources organisationnelles (e.g. plans d'actions sensibilisation)	Le risque s'exprime ici de manière formalisée et fait l'objet de plans d'actions. Sa reconnaissance est tracée par des relevés de décision. Il est traduit en actions concrètes.
S3-MobiliT	« Si ça se passe pas comme prévu, les conséquences peuvent être plus ou moins graves, et donc ça, ça remonte dans un comité de pilotage opérationnel, dont je m'occupe, dans lequel j'ai toutes les lignes produits opérationnelles, et dans lequel je suis amené à rendre des arbitrages en fonction de la gravité des problèmes qui sont remontés. » (DG)	Le mécanisme de distribution de l'attention prend forme dans le lien entre la gravité du risque et le déclenchement d'actions de remontées et de décisions spécifiques.	Le risque est appréhendé au regard des conséquences du sujet en question, et de la gravité de ces conséquences. Il est associé à une règle de remontée de l'information.
S2-Servicéo	« C'est beaucoup par la ligne hiérarchique, c'est assez, tout ça... Il y a pas de système organisé, où on vient mettre des informations » (DG)	Le risque circule dans l'organisation par la distribution de l'attention, en termes d'information circulant au travers de la ligne hiérarchique. Cette distribution se fait de manière moins délibérée que les mécanismes de sélection décrits plus tôt.	Le risque constitue une information qui circule au sein de la ligne hiérarchique.

## ANNEXE 23. REVELATION-Mécanisme d'attention sélective (pratiques de consolidation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S1-Industrilus	« Nous, on en fait la synthèse, l'analyse critique, on fait des regards croisés, et on croise aussi avec les résultats des audits internes, et avec les inputs du contrôle interne. C'est le bottom-up. Et on croise aussi avec le retour, et c'est le top-down, le retour de la direction. » (RM)	L'organisation sélectionne délibérément les objets dans le cadre de la remontée des risques, au travers des dispositifs de contrôle interne et des retours de la direction	Le risque constitue une information formatée en tant que risque, par les dispositifs d'ERM.
S2-Spidity	« On est dans un type de tamisage, vous mettez la matière, alors on a un tamis avec une maille plus ou moins haute, plus ou moins petite, comme vous voulez, et puis il sorte une trentaine de risques. Et puis vous pouvez vous dire : OK, est-ce que vos équipes de gouvernance et vos équipes de direction elles prennent des décisions par rapport uniquement à ces trente risques, ou est-ce qu'on n'a pas oublié des risques ? » (DG)	La sélection des risques s'opère par un « tamisage » où certains objets vont être écartés et d'autres conservés dans une liste réduite de risques présentés en direction générale.	Le risque reflète le résultat d'une sélection parmi un « pool » d'objets remontés par les différentes unités de l'organisation, sur la base de critères formalisés.
S1-Indugiga	« On fait l'évaluation des risques majeurs dans chaque entité, ça, on le remonte, donc nous on reçoit les risques majeurs du niveau du dessous, le niveau du dessous qui sont les branches, reçoit les risques du niveau du dessous qui sont les business unit, et ainsi de suite, jusqu'au niveau opérationnel, ou là c'est le système classique. Et puis par ailleurs, autre système classique, on interviewe les dirigeants [...] » (RM1)	La sélection des risques se fait par une remontée des risques pré-sélectionnés dans chaque branche de l'entreprise. Cette sélection est complétée par celle réalisée dans le cadre des entretiens RM/DG.	Le risque constitue toute information remontée par les correspondants ou membres du COMEX, et répondants aux critères formalisés préétablis.
S1-Industry	« On prend tous les items, c'est tout simple, toutes les personnes concernées et on leur demande de faire la liste de leurs risques, et on voit comment ça se regroupe, c'est simple. Comme la démarche risque est déployée partout, tout le monde fait la démarche dans son domaine. Plus ou moins bien, mais il y a des gens qui contrôlent que c'est bien fait, ou en tout cas que c'est homogène. » (DG)	Les risques sont sélectionnés par un système formatés où les acteurs listent leurs risques, et où ces risques sont ensuite regroupés.	Le risque caractérise un ensemble d'items listés sous le terme de « risques », remontés de manière homogène.
S1-Ingénolux	« On récupère les infos. Donc ça nous permet d'avoir un outil centralisé, on a de l'info donc on peut la récupérer. On peut savoir, même si en général on est au courant, mais... c'est un outil dans lequel on peut piocher. » (RM)	Les risques sont sélectionnés par des acteurs (ici le RM) qui « pioche » des informations dans un outil centralisé.	Le risque reflète l'ensemble des informations sélectionnées à par un acteur (ici le RM) à partir d'outils formatés.
S2-MobiliT ;	« On a défini des formats dans lesquels on voulait pouvoir consolider les informations marché, la manière dont on voulait appréhender les marchés, et puis après on a défini des formats plus libres, sur différentes options possibles donc on a un kit... » (DG)	Le risque est sélectionné au travers de formats pré-définis qui formatent l'information remontant pour la décision.	Le risque est caractérisé par des données exprimées dans le cadre d'une étude de marché.
S1-Servicéo	« Pour préparer tout ça, on leur envoie une fiche de synthèse que je rédige, et c'est fait à partir d'entretiens préliminaires avec, alors très en amont, on voit nos correspondants dans les branches. [Ensuite] on voit chacun des membres du COMEX, et à partir de là on établit la liste, avec ses cotations, ses intitulés » (RM)	L'organisation sélectionne des risques en établissant des listes formatées de risques, c'est-à-dire d'objets répondant à des critères préétablis.	Le risque constitue toute information remontée par les correspondants ou membres du COMEX, et répondants aux critères formalisés préétablis.
S1-Pharmatrix	« Une première partie qui était dédiée à la description par la personne de son activité, de son domaine d'intervention, pour qu'on soit bien en phase sur ce qu'il fait pour comprendre, pour essayer d'identifier les risques, et ensuite avec une démarche d'entretien et d'interrogation assez ouverte, c'est-à-dire qu'on n'avait pas de fil conducteur, on n'avait pas de questions clés. » (DG)	Les risques sont sélectionnés par des entretiens de manière assez ouverte, où le risque est relevé par le RM dans un échangeant avec les DG.	Le risque reflète les échanges entre le RM et les DG, et est formulé au travers d'interrogations ouvertes.
S2-Pharmatrix	« Donc il y a des pays qui ont été sélectionnés, et dans ce cas-là il y a 4 pays qui ont été sélectionnés, et on regarde bien sûr, par étude de marché, par position géopolitique, évolution des profils, tout ce que vous pouvez imaginer sur une décision business, s'il y a un intérêt ou pas. » (DG)	Les risques sont sélectionnés à partir d'une méthode consistant à examiner sur des domaines prédéfinis, des informations balisées.	Le risque est caractérisé par des données exprimées dans le cadre d'une étude de marché.

## ANNEXE 24. RELEVATION-Mécanisme d'attention engagée (pratiques d'objectivation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S1-Industrilus	« Là il peut y avoir une phase de faisabilité technique, on peut faire quelques études pour vérifier : est-ce qu'on a bien la performance [...] combien on peut en mettre ? Bon là il peut y avoir un travail technique. » (DG)	L'attention organisationnelle est engagée car le risque fait l'objet d'efforts réflexifs formalisés, ici par des études techniques formatées.	Le risque est quantifié par des valeurs financières, dont les règles de calcul sont préétablies et formatées. Ces quantifications sont faites par les acteurs.
S2-Banko	« On y participe en donnant une vision, une analyse indépendante à la direction générale, ou aux directions générales, vous avez des filiales, finalement différents niveaux sur lesquels cette analyse peut se positionner. » (RM)	L'attention organisationnelle est engagée car les dirigeants accordent, à différents niveaux, du temps pour réaliser l'analyse des risques.	Le risque reflète la vision consolidée des acteurs à différents niveaux de l'organisations (directeurs).
S1-BigBank	« C'est tous les exercices de simulation, quand je vous disais qu'on a une mission de prévenir les risques futurs, c'est aussi de se dire : voilà, si tel ou tel risque, alors soit de fréquence, soit de gravité, soit de produit, quel impact ça va avoir sur notre activité, qu'est-ce que ça va nous coûter derrière ? Donc est-ce que je mets des fonds propres en face ? » (RM)	L'attention est engagée par des outils qui amènent les acteurs à se projeter sur ce que pourrait être le risque et à l'exprimer de manière formatée (fréquence, impact,...)	Le risque est exprimé en termes de fréquence et de gravité par des outils qui permettent aux acteurs de formaliser leurs risques.
S1-Indugjga	« Et l'équipe de direction c'est vraiment l'instance, il y a entre 5 et 10 personnes selon les cas, l'instance de décision de la région, mais où il y a vraiment de visions très différentes, donc chacun porte un regard un peu différent sur le risque. C'est que même celui qui est en charge de [activité X], il donne aussi son avis, et il donne des éléments. C'est fait comme ça. Tout ça c'est un travail collectif (RM3) »	L'attention est engagée dans la mesure où un travail collectif dans une instance formalisée est mené pour coter les risques et suivre leur évolution.	Le risque reflète la mise en commun de visions différentes et de réflexions collectives. Il dépend de qui donne son avis et comment.
S1-EnvirOrg	« JM : Si j'ai bien compris ils vont voter individuellement en amont du CODIR ? RM : Tout à fait, et au moment du Codir, les résultats sont là, on constate, on définit les risques prioritaires, donc ça s'est automatisé dans le tableau, et à partir de là, on définit éventuellement des propriétaires de risques et des plans d'actions, et ça va amener 1h30-2h de discussion »	L'organisation engage son attention en termes de temps et d'efforts de l'équipe dirigeante, pour coter les risques durant une réunion, avec des discussions.	Le risque reflète le résultat de la consolidation des perceptions de chaque membre de l'équipe dirigeante, ajusté par la discussion qui s'en suit.
S1-Ingénolux	« Donc c'est à nouveau une discussion... Bien sûr, des fois c'est difficile de s'accorder, et puis il y a des points parfois qui restent en suspens, mais bon... Et une fois qu'on a fait... Personne est pris de court, je veux dire, il y a des échanges, avec les autres personnels. » (RM)	L'attention est engagée dans la mesure où des discussions sont accordées au risque pour l'évaluer.	Le risque s'exprime dans les discussions et est représenté par ce qui ressort de ces discussions.
S1-Servicéo	« Eventuellement moi je demandais une petite réflexion un peu formalisée à ma direction stratégie, donc des choses comme ça. Et puis, en conseil de direction, en général c'est une direction assez longue, souvent deux fois d'ailleurs. Si vous voulez qu'on soit très concrets, je dirais qu'en moyenne tous les ans on faisait ça en deux fois deux heures. Ou une fois deux heures, et puis une fois une heure quinze jours après, pour vérifier qu'on était bien tous d'accord. Donc ça se faisait par discussion, brainstorming, et consensus quoi. » (DG)	L'attention est engagée dans la mesure où une réflexion formalisée dans une instance en direction générale est menée pour évaluer les risques.	Le risque s'exprime dans les discussions entre les directeurs et reflète l'atteinte d'un consensus à l'issue du brainstorming.
S1-Pharmatrix	« Elles vont ensuite être présentées au [comité] qui va les valider, pour dire : oui c'est bien les risques qu'on a identifiés, et ensuite, il y aura un deuxième [comité] qui va se charger de la valorisation. Alors on va pas coter précisément ce risque-là peut nous coûter X millions, voilà on va se donner quelque... Déjà on va définir au groupe opérationnel les éléments qui permettent de calibrer le risques, de les évaluer, de les valoriser, et ensuite on va appliquer ça pour l'ensemble des risques. La difficulté étant que valoriser un risques réglementaire, valoriser un risque juridique, valoriser un risque d'industrie, ça répond pas forcément aux mêmes contraintes, mais on va essayer quand même de le formaliser de cette façon-là, mais il est évident que l'aspect financier va être important, mais pas que. » (RM)	L'organisation engage son attention en termes de temps et d'efforts de l'équipe dirigeante, pour coter les risques durant une réunion, au travers de deux comités différents. Cette attention engagée se heurte à des difficultés pour valoriser des risques de natures variées, au-delà de leur aspect financier.	Le risque est exprimé par une valorisation sur la base d'une analyse sur différents volets. Cette évaluation ne vise pas à chiffrer précisément les impacts du risque, mais à en donner une estimation (ordre de grandeur) pour permettre la prise de décision.

## ANNEXE 25. REVELATION-Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de labellisation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S1-Industrilus	« Sur d'autres résonnances, sur ce sujet-là, on a envoyé, là courant avril aux agents de Admitop, voilà ce dépliant et puis un message sur l'intranet, voilà qui est durable, pour faire une action de sensibilisation, donc là de tous les agents. » (RM)	Le risque fait l'objet d'une attention distribuée, dans la mesure où il conduit au déploiement de ressources à travers l'organisation (sensibilisation)	Le risque est exprimé au travers de supports de sensibilisation, et traduits en termes de conséquences potentielles et de comportements à avoir ou éviter.
S2-Banko	« C'est effectivement : soit je lance un nouveau produit, soit je lance une nouvelle activité dans un nouveau pays ou sur un nouveau segment de clientèle, ou c'est une nouvelle organisation, ou je décide d'externaliser, enfin toute chose qui pourrait modifier un processus qui fonctionne, ou éventuellement je change d'échelle » (DG)	L'attention distribuée est marquée ici par le fait que le risque évalué contribue à définir des choix en matière de déploiement des ressources organisationnelles (externalisation, etc.)	Le risque est tracé dans les choix découlant des analyses (risques inclus) dans le cadre d'un processus de décision.
S1-BigBank	« [ça aboutit] à des choix, ou en tout cas derrière si on fait des choix, de s'implanter sur une zone inondable, de se dire : j'ai intérêt à avoir un PCA qui tient bien la route, et donc un PCA qui tient la route, c'est un PCA qui coûte un peu plus cher, et donc voilà, c'est aussi des coûts supplémentaires. » (RM)	L'attention distribuée concerne la formulation de choix d'implantation au regard de l'analyse de risque, qui oriente la distribution des ressources.	Le risque est tracé dans les choix découlant des analyses, en termes de coûts, et dans les plans de continuité d'activité, en termes de scénarios et d'actions à réaliser (PCA)
S2-Spidity	« Donc dans chaque comité de direction, il y a l'ordre du jour qui est fixé à l'avance, et il peut être décidé de faire un focus particulier sur tel plan d'actions de tel risque... » (DG)	La distribution de l'attention consiste en la définition des sujets à aborder dans les comités de direction.	Le risque est formalisé par des indicateurs de suivi présentés durant les comités, et en plans d'actions dont l'avancement est suivi.
S1-Indugiga	« Des scénarios, des facteurs de risque, des plans de traitement de ces risques, et sur les plans de traitement de ces risques, on se dit : c'est bien d'avoir des plans de traitement, mais une des grosses difficultés, c'est que souvent on a 150 actions, etc. C'est déjà de prioriser, et surtout derrière, de se dire : ces actions, est-ce qu'on les met en œuvre ou pas ? » (RM1)	Le mécanisme d'attention distribuée consiste en la priorisation d'actions au regard des risques tels qu'évalués dans la cartographie des risques.	Le risque est formalisé par des indicateurs de suivi, et en plans d'actions (objets de réduction du risque et moyens alloués).
S1-Industry	« Nous demandons un plan d'actions pour tous les risques. Donc tous les risques que nous envoient les entités, nous demandons à ce qu'il y ait un plan d'action. Alors plutôt que de parler de plan d'action, d'abord je préfère parler de stratégie. Quelle est la stratégie face à un risque ? On peut très bien dire : on ne fait rien. C'est tout à fait légitime comme stratégie, à condition que ça soit vraiment quelque chose de pensé, de décidé. » (RM)	Le mécanisme d'attention distribuée consiste en la définition de plans d'actions, c'est-à-dire l'allocation de ressources particulières dirigées vers l'objectif de traiter le risque.	Le risque est exprimé au travers d'une volonté de traiter ou non le risque, et une modalité pour le faire (i.e. stratégie face au risque).
S1-EnvirOrg	« Il y aura peut-être de nouveaux plans d'actions qui vont se mettre en œuvre, on ne sait pas, s'il y a d'autres risques prioritaires, et à partir de là, je remonte les infos, j'utilise les outils que j'ai adaptés et qui vont sûrement encore évoluer en fonction de ce qu'on veut faire » (RM)	Le mécanisme d'attention distribuée consiste en la définition de plans d'actions (probables), qui évoluent.	Le risque reflète une quantité et une direction d'efforts et ressources alloués (i.e. plans d'actions)
S2-Mobilit ;	« C'est comme ça qu'on priorise les risques. Donc par exemple, le risque dont j'ai parlé, d'avoir le bon projet planifié, c'est la priorité numéro 1 » (DG)	Le mécanisme d'attention distribuée consiste en la priorisation d'actions au regard du risque évalué.	Le risque reflète une allocation de ressources et une hiérarchisation des sujets d'importance (i.e. priorisation)
S1-Pharmatrix	« Puisque cette valorisation, qui va prendre certes l'impact, mais également l'aspect fréquence etc. ou l'aspect contrôle, toutes ces dimensions vont être mises en œuvre pour essayer de sortir ce qui devrait être à mon avis une liste de 10 risques vraiment prioritaires pour le groupe, à traiter en priorité. Soit à faire un état des lieux des moyens de maîtrise de risques existants, de considérer s'ils sont suffisants ou pas, et éventuellement d'y ajouter des mesures additionnelles de contrôle des risques. » (RM)	L'attention distribuée est caractérisée ici par la priorisation de sujets à traiter par l'organisation et une façon particulière de redéployer ses ressources (moyens de maîtrises, contrôles).	Le risque est exprimé en tant que valorisation traduite par une façon de prioriser les actions. Le risque est traduit en moyens de maîtrise et en contrôles.

## ANNEXE 26. INCORPORATION - Mécanisme d'attention sélective (pratiques de catégorisation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S1-Admitop	« Un risque qui va être rattaché plutôt à du projet, du changement, de la transformation, d'autres ça va être par exemple, sur des risques plutôt RH, notamment l'évolution des compétences des agents, pour qu'ils soient en phase avec le processus de transformation. Il y a évidemment un risque qui va relever plutôt du système d'information, je vous ai cité un risque réglementaire par exemple. Et chacun dans sa sphère va, on va dire, être un peu le comptable ou le dépositaire des actions [...] » (RM)	Le mécanisme de sélection consiste à délimiter les sphères de chaque responsabilité en matière de risque (qui s'occupe de quoi) : le risque sert de principe pour sélectionner pour chacun, quels sont les sujets à traiter.	Le risque est exprimé en termes de périmètre de responsabilité par thématiques et par fonction organisationnelle. Il délimite des sphères de responsabilité dans l'organisation.
S2-Industrilus	« Le technical assessment, des feux verts, oranges, ou rouges... S'il y a un feu rouge, on dit non. Donc s'il y a le CTO, le Chief Technical Officer, de la division qui dit : je vous garantis, je vous mets ma main à couper, qu'il y a pas de problème. Le supply management, est-ce que les fournisseurs... Est-ce qu'on voit qu'il y en a 2-3 qui sont un peu flageolants quand même : qu'est-ce qu'il va se passer dessus ? Je comprends que vous deviez faire un effort, mais comment est-ce que vous allez faire pour remplir le plan, donc est-ce que vous vous engagez à rattraper ça sur un autre contrat. » (DG)	Le mécanisme d'attention sélective se traduit par le fait que le risque définit des règles (feux rouges, verts, oranges), qui guident la sélection des « problèmes » à traiter par certaines unités hiérarchiques.	Le risque est exprimé en termes de règles d'arbitrage et de décision, via des seuils (symbolisés par un système de couleurs). Le risque donne lieu à des modalités de traitement et des contrôle spécifique, et peut être invoqué pour bloquer une action.
S1-Banko	« Il y a un premier niveau qui est de définir et de participer à la définition du cadre normatif, donc la référence. La référence pouvant être dans les méthodes, mais aussi dans le niveau de risque acceptable » (RM)	L'attention sélective s'opère par la définition d'un niveau de risque acceptable, qui guide la sélection des problèmes (i.e. sujets en-deçà d'un certain seuil)	Le risque est exprimé par un cadre normatif, c'est-à-dire qu'il est traduit en références en matière de méthodes à suivre dans les analyses et de règles décisionnelles (i.e. seuils d'acceptation).
S3-BigBank	« On a défini aussi des bibliothèques de risques standardisés, avec des domaines d'applicabilité, et avec l'obligation pour les lignes métiers d'analyser ces zones de risque. » (RM)	L'attention sélective s'opère au travers de bibliothèques de risques qui servent à guider la sélection des objets à analyser.	Le risque est représenté par des bibliothèques de risque, c'est-à-dire des thématiques génériques qui englobent une variété de sujets, auxquels sont associées des obligations particulières.
S1-Spidity	« Elle regroupait encore une fois le pilotage des sujets de maîtrise des risques, à la fois sur des approches globales, donc cartographie des risques, conduite de plans d'action, mais également en charge de certaines typologies. » (RM)	L'attention sélective s'opère via les typologies de risques qui orientent la façon dont le pilotage est réalisé (ce qui entre ou non dans le scope des objets à piloter)	Le risque fait l'objet de typologies, c'est-à-dire des thématiques génériques qui englobent une variété de sujets gérés de manière commune.
S3-Spidity	« A la fin, on a effectivement une classification sur le type de risques et opportunités. Pour reprendre ce que je vous disais tout à l'heure, le risque lié aux risques financiers, je reprends le document... On a un document, on regarde formellement 6 points : 1) risque contrats par rapport aux critères, 2) risques financiers, 3) un risque qualité, 4) un risque de sous-performance commerciale, 5) risques autres [...] » (DO)	L'attention sélective se traduit par le fait que les acteurs sélectionnent les objets d'attention dans une décision opérationnelle en s'appuyant sur les typologies de risques préétablies.	Le risque se structure en classification, c'est-à-dire une liste de thématiques génériques qui englobent des sujets à analyser et des indicateurs traduisant ces sujets en éléments concrets ou évaluables.
S3-Servicéo	« [...], jusqu'à ce qu'on trouve la meilleure façon, et ensuite une fois qu'on l'a trouvée, on met en place un standard de travail. »	L'attention sélective consiste à sélectionner les modalités de fonctionnement qui répondent le mieux au risque (ici de non-conformité sur les sites), et à les appliquer comme standard de travail.	Le risque reflète une finalité vers laquelle tendent les normes de comportement (ici des standards de travail pour éviter les risques de non-conformité des sites)

## ANNEXE 27. INCORPORATION - Mécanisme d'attention engagée (pratiques de ritualisation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S1-Admitop	« Et puis faire un point où là on ferait pas de mise à jour, mais on aurait un regard sur ce qui a été fait, ce qui a été couvert, et aussi il y a déjà un petit peu des formations, dans les sens positifs ou négatifs de tel ou tel risque. » (RM)	Le risque conduit à une attention organisationnelle engagée, dans la mesure où il fait l'objet de formations où le temps et les efforts des acteurs sont mobilisés sur cette thématique.	Le risque est représenté et diffusé au travers des formations réalisées par le risque managers (en tant que messages diffusés à des populations spécifiques).
S2-Industrilus	« Il y a ce un comité risque, qui se réunit tous les 15 jours ou toutes les 3 semaines, très régulièrement, et dans lequel on voit passer les offres, qui correspondent à ces critères. » (DG)	Le risque engage l'attention organisationnelle en faisant l'objet d'un comité de suivi régulier et formel.	Le risque est traduit en modalités de travail (temporalité, critères d'analyse, composition des instances de décision)
S1-Banko	« Il y a un processus qui est assez clairement identifié, qui est prévu dans la réglementation bancaire, qui est ce qu'on appelle le processus, et alors je parle notamment au titre du risque opérationnel, qui est le processus de validation des nouvelles activités » (RM)	Le mécanisme d'attention engagé se caractérise par un processus qui force les acteurs à examiner les risques à chaque nouvelle activité.	Le risque est traduit en « passage oblige » de toute nouvelle activité, qui va recevoir une attention spécifique pour être évaluée.
S3-BigBank	« [C'est un point] qui se passe de manière mensuelle et dans lequel on fait entrer ou sortir les clients en fonction du degré, enfin en fonction du risque est qui considéré comme légitime ou illégitime sur ce client et donc tous les mois on se réunit pour regarder chaque client, voir comment ça a évolué, décider des actions que l'on doit mener ou pas. »	L'attention organisationnelle est engagée par une analyse mensuelle de certains clients, cadrée par une analyse de risque.	Le risque s'exprime par rites mensuels où les directeurs portent leur regard sur des aspects spécifiques des dossiers.
S3-Spidity	« Parce que nous avons, de façon formelle, une étude des risques que nous balayons deux fois par an, sur un document que nous appelons le schéma prospectif, et qui sert à la fois de base d'évaluation des risques et de projection sur le réseau futur. » (DO)	Le risque génère une attention engagée dans la mesure où systématique une analyse formelle régulière par les directeurs.	Le risque est représenté au travers d'un document formalisé qui cadre les analyses réalisées sur le schéma prospectif en région.
S2-Industry	« Une revue des risques en parallèle de la revue stratégique des parties opérationnelles, et on fait une permanence une revue rotative des risques par grandes familles de risques, qui a lieu en comité exécutif, si c'est pas tous les mois, c'est une fois tous les deux mois. » (DG)	Le risque donne lieu à des rites où l'attention du comité exécutif est engagée (temps et efforts) de manière régulière.	Le risque est traduit en modalité de réflexion stratégique, via les familles de risque.
S2-EnvirOrg	« Il y a eu une première réunion c'était pour la validation des documents tels qu'ils étaient présentés, et ça a été la seule réunion, la deuxième devant se faire après le démarrage du déploiement. Donc pour l'instant c'est en stand-by, à mon avis il n'y en aura pas avant la fin de l'année, puisque le déploiement est prévu en octobre » (RM)	La validation des documents liés au risque génère de l'attention engagée de la direction générale, mais de manière limitée.	Le risque est formalisé dans des documents définissant le déploiement d'une structure (cartographies régionales, correspondants, plans d'action).
S1-MobiliT	« Donc là j'ai mis en place la gouvernance, on est intégrés au processus de maîtrise des risques et d'audit, et après la couche inférieure qu'on voit, c'est qu'on avait un processus, enfin... Il y avait intérêt d'urgence à synchroniser ce processus-là avec le processus plan stratégique. » (RM)	Le risque structure les temps de réflexion stratégique de l'équipe dirigeante, par la synchronisation entre l'ERM et les processus stratégiques.	Le risque traduit une façon spécifique d'articuler des processus organisationnels (i.e. modalité de synchronisation).
S3-Servicéo	« Et puis maintenant c'est [suivi des plans d'actions de risques] ancré dans nos habitudes, puisque ça fait tellement longtemps qu'on travaille comme ça, qu'on se pose plus la question... » (DO)	Le risque, au travers de ses plans d'action, génère des temps de travail inscrits dans la durée et les habitudes.	Le risque correspond à une habitude prise au quotidien de suivre l'avancement des plans d'action.



## ANNEXE 28. INCORPORATION - Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de régulation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S1-Admitop	« [On l'a fait] pour essayer de cerner les zones de fragilité, les failles dans la transversalité et la coordination, et donc qui pouvaient être génératrices de risques au sens où le projet allait prendre du retard, il y allait avoir de l'éparpillement, de la mauvaise coordination, et donc forcément coûteuse. » (RM)	Le mécanisme d'attention distribuée se traduit par l'orientation de l'attention au regard de ce qui est « générateur de risque » (qui induit le déploiement de contrôle ou moyens spécifiques).	Le risque s'exprime en tant que zones de fragilités à repérer sur un projet, car pouvant générer des retards ou des problèmes coûteux.
S2-Industrilus	« L'idée, de tous ces schémas de risk management, il faut éviter les surprises. Il faut pas qu'il y ait de surprises, parce qu'elles sont jamais bonnes ! Jamais. Il faut éviter les surprises, il faut que le management soit vraiment : ok, il y a des problèmes, on le savait, on sait qu'il y aurait des problèmes, on avait prévu, ça ne va pas mettre en danger la marge. C'est ça qui est important. » (DG)	Le risque guide la façon dont l'organisation structure la distribution de ses ressources, via le principe d'évitement des surprises. Les structures sont définies de sorte à prévoir les problèmes.	Le risque se formalise par des schémas de risk management visant à limiter les surprises, donc à prévoir les problèmes liés à une décision stratégique. Il constitue un moyen d'anticipation de l'incertain.
S3-BigBank	« On va leur dire : si vous atteignez le seuil, d'abord ça crée une alerte, et qu'est-ce que vous faites ? Est-ce que j'arrête l'activité ? Par exemple c'est arrivé une fois, on a atteint un seuil, et on a fait prendre par la direction générale la décision d'arrêter un service temporairement. Donc il y a eu une décision, on va arrêter le service temporairement. » (RM)	L'attention est distribuée au regard du risque, qui intervient comme principe régulateur (peut stopper une activité dépassant un certain seuil de risque)	Le risque est caractérisé par des seuils d'acceptabilité, un pouvoir coercitif (de dire oui ou non à la poursuite d'une activité au nom du risque).
S1-Spidity	« C'est une forme de reporting. Alors il y a d'autres... Il y a d'autres reporting qui sont faits, dans des points... Alors la cartographie, c'est une fois. En revanche, il y a d'autres reporting qui sont faits sur l'avancement des plans d'actions. » (RM)	Le risque détermine les directions vers lesquelles les efforts de contrôle par l'organisation sont distribués.	Le risque est traduit en modalités de reporting : des objectifs à atteindre, des moyens alloués, et des modalités de suivi.
S3-Spidity	« Nous mesurons ce temps de traitement, nous mesurons également les lignes externes. Et lorsque le point de vente n'a pas atteint ses objectifs, en termes de taux, enfin de rapidité de traitement des lignes, ou lorsqu'un certain nombre de lignes mystères ne sont pas traitées en temps et en heure, et ben on est amenés à pénaliser le réseau sur sa prime. » (DO)	Le risque détermine la manière dont sont distribuées les moyens de régulation de types pénalités, primes.	Le risque constitue un objectif qui peut conduire à des sanctions s'il n'est pas atteint.
S2-Industry	« On a développé un outil de suivi du plan de contrôle interne, qui dit plan de contrôle interne dit actions, et donc l'idée c'est de suivre les actions avec cet outil de suivi du plan de contrôle interne, avec le formalisme nécessaire, donc évaluation de l'action, etc. Donc tout ça est un peu lourd pour les managers, et l'outil qu'on a développé il est pas hyper performant. » (RM)	Le risque guide la distribution de ressources au travers du suivi et d'évaluation des plans d'actions de risque et de contrôle interne.	Le risque se concrétise via un outil d'évaluation, qui est considéré comme lourd pour les managers et un frein à la performance (d'après le RM).
S2-EnvirOrg	« Il sera transmis au responsable qualité territorial, qui lui va regarder, en fonction des fiches risques, si le risque évolue ou non ; s'il évolue, il passe en risque prioritaire, on fait un plan d'actions et puis voilà. » (DO)	L'évolution du risque conduit à une redistribution des ressources attentionnelles (passage en risque prioritaire et plans d'actions)	Le risque est formalisé par des fiches risques qui permettent d'exprimer les évolutions sur un sujet, vis-à-vis d'indicateurs définis, et donnant lieu à des re-priorisations.
S1-MobiliT	« J'ai toute une batterie d'indicateurs qui sont mis à jour tous les jours, sur les performances du groupe, et on a sur les très gros projets, on a des salles dédiées dans lesquelles on a tous les indicateurs, dans lesquels les équipes projets se réunissent. » (DG)	L'attention distribuée s'opère dans la mesure où des indicateurs indiquent où et comment réallouer les ressources du projet.	Le risque est traduit par une batterie d'indicateurs intégrés au pilotage de la performance des équipes projets.
S3-Servicéo	« Chez nous c'est, pour l'instant un brief hebdomadaire. Un brief hebdomadaire permet d'avoir les indicateurs de la satisfaction client, donc ça veut dire que chaque semaine, on est capables de voir sur la semaine écoulée s'il y a eu des réclamations. [...] » (DO)	Le risque distribue l'attention en donnant des indications sur les niveaux de réclamation (qui donnent lieu à des actions correctives par la suite).	Le risque est traduit en indicateurs qui permettent d'évaluer une situation (ici le nombre de réclamations renseigne sur le risque de non-qualité).

## ANNEXE 29. ASSIMILATION - Mécanisme d'attention sélective (pratiques de signalétique)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S3-Admitop	« Parce que derrière, après, le déclenchement des procédures, il se fait naturellement. C'est le signalement de l'information. Ça, on l'a résolu par exemple avec un numéro vert, tous les managers connaissent le numéro vert, ils appellent, et derrière c'est un appel en cascade en fait. » (DO)	Le mécanisme d'attention sélective s'opère ici au travers de procédures qui conduisent les acteurs à sélectionner de l'information en suivant les règles indiquées.	Le risque est représenté au travers des procédures de remontée d'alertes et par la nature des alertes renseignées par les acteurs.
S3-Banko	« Quand on fait confiance à ses collaborateurs, on n'imagine pas que ça se produise chez nous, que c'est quelqu'un de chez nous qui peut avoir eu ce comportement-là ». (DO)	Le mécanisme d'attention sélective se caractérise par la façon dont les acteurs sélectionnent et reconnaissent des objets de l'environnement comme étant des risques tels que définis par l'organisation.	Le risque est caractérisé ici par l'écart entre sa description formelle dans l'organisation, et ce que les acteurs (ici le DO) voient ou perçoivent dans leur quotidien.
S3-EnvirOrg	« Vous avez à vous assurer en permanence que ce que le donneur d'ordre demande est bien mis en œuvre [...] C'est un travail de concertation assez proche avec les agences et les chefs de services, où suivant le sujet, par exemple sur [...], c'est la déclinaison des documents de gestion, qui prévoit les actions à réaliser. Donc ce sont nos documents de base, chaque projet est analysé en termes, tout ça est aggloméré, et c'est la base de négociation [...]. » (DO)	L'attention sélective concerne ici la traduction du risque en critères et modalités de sélection des informations sur lesquelles être vigilants durant les projets commerciaux.	Le risque s'exprime ici dans ce que les acteurs sélectionnent comme étant un risque au regard des documents décrivant ce qui est considéré comme un risque.
S3-Indugiga	« Le nombre de gens qui refusent, c'est un voyant d'alerte, certes c'est une alerte faible, c'est un signal faible, mais ça reste un signal qui doit nous interpeller et nous conduire à nous poser la question : est-ce que c'est opportun ou pas. » (DO)	L'attention sélective renvoie ici au fait que le risque est traduit en critère de sélection d'objets d'attention (voyants d'alerte).	Le risque reflète ici ce qui est repéré, au regard de critères préétablis, comme un voyant d'alerte.
S3-Industrilus	« Pour vérifier que tout va bien et réagir s'il y a un souci, et puis à moyen terme pour vérifier que l'on va bien remplir nos engagements de calendriers vis-à-vis de nos différents clients, et éventuellement trouver des solutions, si tel n'est pas le cas. » (DO)	Le risque est traduit en critères de sélection de signaux à sélectionner.	Le risque est caractérisé ici par l'écart entre sa description formelle dans l'organisation et ce que les acteurs perçoivent comme un souci en termes de calendrier pour atteindre les objectifs.
S3-Pharmatrix	« Qui négligent... Alors c'est à la fois pour eux, mais pour les autres aussi. C'est essentiel. Et là, il y a des précautions à mettre en place, il y a des... le plus gros danger pour moi c'est une personne qui, comme le conducteur, a l'habitude de faire toujours la même chose, et qui se croit à l'abri de tout ça et qui un jour... ben ça arrive. » (DO)	Le mécanisme d'attention sélective se traduit dans la manière dont les acteurs sélectionnent ou non des objets d'attention comme étant des risques.	Le risque s'exprime dans l'écart potentiel entre sa représentation formalisée et abstraite, et la vision quotidienne que les acteurs en ont dans leur environnement.

## ANNEXE 30. ASSIMILATION - Mécanisme d'attention engagée (pratiques de capitalisation)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S3-Admitop	« Et puis après on en tire les conséquences. Il y a des actions immédiates qui ont été prises, c'est-à-dire qu'au-delà des personnes qui ont été reçues et accompagnées, des actions immédiates ont été prises, du type : de protection d'accès, et il y a une réflexion, enfin une réflexion qui a été faite et qui a abouti à un aménagement et à un changement de la routine ou de l'accueil des personnes » (DO)	L'attention engagée se traduit par des réflexions dédiées à faire évoluer les structures, en l'occurrence ici pour faire évoluer les procédures de gestion du risque d'intrusion sur les sites, suite à la matérialisation du risque.	Les modalités de représentation et les règles liées au risque évoluent pour intégrer l'expérience que les acteurs ont vécue du risque (une fois matérialisé).
S3-Banko	« La première réaction c'est la surprise. Ensuite, c'est d'essayer de comprendre. [...] Il y a toujours un système d'interrogatoire pour pouvoir vérifier ce qu'il s'est passé, et après d'analyser l'ensemble des éléments de la situation, et de savoir : est-ce le collaborateur est en faute ? » (DO)	L'attention engagée correspond ici aux efforts spécifiques alloués à la compréhension du risque matérialisé, et à l'évolution des structures (mentales et formelles) qui le reflètent, notamment les règles et les procédures de gestion du risque de fraude, suite à un cas avéré).	La perception des acteurs vis-à-vis du risque s'enrichit par l'expérience : en l'occurrence, la DO a été surprise car sa perception du risque tel que formalisé était différente de ce qu'elle a vécu au moment où il s'est produit.
S3-EnvirOrg	« C'est l'accumulation des difficultés rencontrées dans ces dernières années. On était confrontés à des interdictions de [...] et l'idée c'est d'y aller ensemble, avec les [parties prenantes], pour faire que le projet marche. On ne mobilisait pas tout ce qui pouvait être mobilisé, donc on a un enjeu porté fortement de mobiliser davantage ces ressources. » (DO)	L'attention organisationnelle est ici engagée dans la mesure où les acteurs allouent des efforts réflexifs pour donner du sens à un risque dont la manifestation diffère de la façon dont il est formellement représenté dans l'organisation.	Le risque se traduit par un décalage entre sa représentation formelle et l'expérimentation qu'en font les acteurs. Ce décalage conduit à un ajustement de sa représentation formelle, ici sa traduction dans les modalités de gestion des projets commerciaux (allocation de ressources en amont du projet pour mieux anticiper le risque).
S3-Indugiga	« Donc ça a conduit à un travail de concertation un peu inédit, tout était ouvert, et ce qui s'est traduit par une refonte assez complète de nos compte-rendus annuels, dans lesquels on rend compte de notre activité. » (DO)	L'attention organisationnelle engagée se traduit ici par les efforts alloués pour refondre la modalité de prise en compte du risque (ici mieux capter et intégrer les feedbacks des clients dans l'approche commerciale (concertation)).	Le risque évolue au travers de la refonte des modalités de sa prise en compte dans les pratiques quotidiennes des acteurs (ici les DO).
S3-Industrilus	« C'est en réfléchissant à partir des spécificités d'un petit par rapport à un gros, c'est faire l'engineering judgment, à partir d'études, de contacts clients, d'analyse de faits, également une certaine expérience, afin d'avoir en tête également l'histoire, qu'est-ce qu'il s'est passé dans le temps, comment les choses ont évolué » (DO)	L'organisation alloue une attention engagée dans la mesure où des réflexions sont menées pour faire évoluer la structure (ici les modalités de prise en compte du risque commercial).	Le risque en tant que structure évolue au travers d'une réingénierie des modalités d'analyse des risques commerciaux.
S2-Ingénolux	« Mais nous on a fait le choix d'aller plutôt sur le créneau de la concertation et de l'accompagnement plutôt que de la rigueur. On a une expérimentation du déploiement, avec des pilotes. Parce qu'on a bien anticipé et travaillé avec les publics concernés, on a communiqué. » (DO)	L'organisation alloue une attention engagée dans la mesure où elle dédie des efforts et ressources spécifiques pour faire évoluer sa structure (ici les modalités de réflexion stratégique)	Le risque s'exprime par de nouvelles modalités de travailler sur les risques (et sur la réflexion stratégique plus largement).

### ANNEXE 31. ASSIMILATION - Mécanisme d'attention distribuée (pratiques de réagencement)

Séquence	Verbatim (extrait)	Justification du mécanisme attentionnel	Conséquences sur la construction du risques
S3-Admitop	« Donc on modifie les procédures, les processus, et y compris par exemple l'arrivée des personnes. Bon on en a qu'une comme ça qui est fermée au public et qui traite en back office. Alors par contre quand on a un incident de cette nature dans les agences on en tire les conséquences sur l'ensemble des agences. » (DO)	Le mécanisme d'attention distribuée implique ici que l'organisation reconfigure ses ressources, en l'occurrence en allouant davantage de ressources envers le risque d'intrusion sur les sites back-office.	Le risque s'exprime ici au travers des procédures de sécurité, qui évoluent pour tenir compte de la manière dont le risque s'est matérialisé.
S3-Banko	« Evidemment qu'après j'ai resserré le contrôle sur certaines choses. Normalement des opérations qui sont à la main des opérateurs, aujourd'hui je les refuse sans que j'aie donné mon accord. Mais parce que j'ai eu des soucis, j'ai décidé de changer ça, et de dire que maintenant, tel type de transaction ne se ferait plus sans mon accord. » (DO)	L'attention distribuée se traduit ici par le réagencement des ressources allouées au contrôle des collaborateurs par la DO.	Le risque s'exprime ici dans les modalités de contrôle des collaborateurs pour éviter le risque de fraude, que la DO renforce suite à un cas avéré.
S3-EnvirOrg	« On essaye de travailler de manière beaucoup plus proche avec les collègues de l'équipe X. On essaye de travailler sur des protocoles pour lever les freins à la mobilisation et faire en sorte qu'on soit beaucoup plus efficaces. La difficulté de créer ce service est beaucoup plus sensible qu'ailleurs : on a défini des territoires test [...]. C'est assez nouveau, on a pris un peu les devants localement. » (DO)	Le mécanisme d'attention distribuée consiste ici à déployer de manière différente les ressources organisationnelles, ici en orientant davantage les modalités de travail amont des projets vers la concertation avec une autre équipe.	Le risque est représenté par les modalités de travail qui permettent d'anticiper le risque de blocage de projets une fois déployés.
S3-Indugiga	« Et donc on a déjà défini des actions, on a même fait des actions préventives, on a déjà alerté les collectivités qui sont concernées, en disant voilà ce qu'on va faire, peut-être que vous recevrez des courriers, en tout cas on préfère vous avertir à l'avance pour vous donner les bonnes informations. Donc j'ai travaillé effectivement sur ce volet de la conséquence externe de réorganisation de nos activités clientèles. » (DO)	L'organisation redistribue son attention ici en réorganisant ses activités dans l'objectif de gérer le risque de manière plus efficace.	Le risque renvoie ici à un ensemble d'actions préventives déployées pour mitiger le risque. Ces actions sont des évolutions par rapport aux plans initialement définis.
S3-Industrilus	« On travaille maintenant sur des points plus réguliers mais plus informels, avec de temps en temps une discussion qui se veut moins centrée sur l'existant, mais plutôt pour donner un espace de parole autour des idées, ou des intuitions des gens par rapport à ce qu'ils voient ou ce qu'ils perçoivent de leurs relations quotidiennes. » (DO)	L'attention distribuée se traduit par une redistribution des ressources dans l'objectif d'améliorer l'organisation et sa façon de gérer le risque commercial.	Ici le risque est donné lieu à des méthodes plus informelles pour évaluer ce type de risque, notamment des échanges réguliers par téléphone avec ses commerciaux, en se focalisant de temps en temps sur ce qui leur semble différent par rapport à ce dont ils sont habitués.
S2-Ingénolux	« C'est le comité de direction qui fait un suivi mensuel. Après on a des reporting plus opérationnels, mais ça fait l'objet d'un petit suivi régulier et en fonction des points qui sont abordés, il peut être décidé de mettre l'accent sur telle ou telle chose.. » (DO)	L'attention est redistribuée en redéfinissant les temporalités de reporting du risque, ici la revue des plans d'actions (reporting par le comité de direction).	Le risque renvoie ici à des modalités de suivi (reporting), dont les règles évoluent au regard des réactions des acteurs (la temporalité initiale avec été perçue comme complexe à tenir).

## Annexes du chapitre 7

### ANNEXE 32. Justification des valeurs attribuées au facteur FI-Ambiguïté de l'environnement

Cas	Séq.	Ambiguïté	Justification	Verbatim appuyant la justification
Admitop	S1	Faible	Dans la séquence le risque est identifié de façon directe, sans ambiguïté particulière, car il découle de la norme applicable.	« Ça, ça fait partie des choses qu'on a identifiées, et que là je dirais, c'est assez classique, c'est-à-dire tout ça, ça découle plutôt de la norme applicable, soit spécifique, soit pas spécifique, mais qui s'applique quand même avec une certaine force. » (RM)
Admitop	S2	Forte	Dans la séquence, les acteurs ont mis un certain temps avant de comprendre le problème auquel ils faisaient face, et à s'accorder sur une direction à prendre.	« Et en fait on a pas mal changé notre braquet » (DG) ; « On décrypte, si vous faites ça, alors vous dégradez le service » (DG)
Admitop	S3	Faible	Dans la séquence, le risque concerné est déjà connu dans l'organisation. Sa matérialisation ne laisse pas de doute quant à sa nature.	« On a réaffirmé le niveau là où il était. Donc on a quelque part accru la vigilance, et on a été amenés à mettre en œuvre par exemple des vigiles dans trois agences » (DO) « Les personnes ont été reçues, je dirais classiquement, parce qu'on y est habitués, dans les agences où on reçoit le public » (DO)
Industrilus	S1	Faible	Dans la séquence, les risques sont rapidement décodés (méthode claire et réflexions transversales plutôt convergentes)	« Evidemment quand on connaît pas, on a du mal à en parler, mais qui sont ensuite j'allais dire montré dans des réunions transverses, comme étant effectivement quelque chose de très intéressant sur lesquelles tout le monde peut réfléchir, peut amener effectivement ses inputs pour faire avancer la machine, et déterminer si vous voulez, comment dire » (RM)
Industrilus	S2	Faible	Dans la séquence, les sujets à analyser en matière de risques sont ressortis naturellement.	« J'ai identifié pour une décision d'investissement les risques d'implantation d'une usine, de je ne sais quoi dans tel pays... On a forcément identifié tout un tas de sujets, des sujets purement naturels, des sujets de contingence locale » (DG)
Industrilus	S3	Faible	L'analyse des risques ne fait pas l'objet d'ambiguïté particulière dans la mesure où les acteurs ont des indications claires sur les modalités de travail vis-à-vis du risque.	« On sait exactement qui va aller avec qui, et aussi les jours visés, et l'an prochain, il y a des "ou", parce que ça peut dépendre de la disponibilité des [produits X], donc on dit : en février, il y a tel [produit], , en mars plutôt tel [produit], si tel [produit] n'est pas là, parce qu'on a quelques doutes, c'est l'identification de ces différents [événements], avec qui on planifie à ce jour. » (DO)
Banko	S1	Faible	Le processus d'ERM est défini dans le détail par des modèles de gestion et des référentiels qui guident quant aux familles de risques à considérer.	« Globalement, le modèle de gestion des risques, ça correspond à ce qu'on appelle des modèles à 3 lignes de défense. » (RM) « C'est les trois autres éléments concourant au produit final, d'une certaine manière, puisqu'en fait, c'est parce qu'on a défini la norme, qu'on a une vision sur la situation, sur le risque et sur le fonctionnement du dispositif, qu'on arrive à donner une vision sur le risque. » (RM)
Banko	S2	Faible	Le processus d'analyse formel des risques par les directions métiers sont faites de manière systématique avec une méthode rôdée. Les risques identifiés sont relativement « classiques ».	« Je dirais ça, c'est la routine de la gestion de projet. Sur la prise en compte des risques dans la prise de décision, nous avons ce principe d'un double regard, avec une revue dite 'contradictoire' [...] » (DG)
Banko	S3	Forte	Le risque n'est pas apparu de manière évidente à la DO et son existence dans ce contexte précis été difficile à admettre et à accepter.	« La première réaction c'est la surprise. Ensuite, c'est d'essayer de comprendre. » (DO) « « Vous avez du mal à imaginer qu'un jour vous avez un employé qui va pouvoir vous frauder de 5 milliards ! Vous avez du mal à imaginer aussi que vous avez des gens dans l'entreprise qui peuvent avoir des comportements aussi qui sont pas... satisfaisants » (RM)

Cas	Séq.	Ambigüité	Justification	Verbatim appuyant la justification
BigBank	S1	Faible	Les modalités d'évaluation des risques découlent de normes qui sont suivies et appliquées dans l'organisation. Les risques relevés dans cette séquence sont définis par ces référentiels.	« De façon générale, tout le groupe est organisé de la même façon, mais la traduction opérationnelle peut être un peu variable » (DG) « Donc c'est l'arrêté du 3 novembre relatif au contrôle interne, et c'est lui qui va définir un certain nombre d'obligations, qui va dire ce qu'est le comité des risques, ce qu'on lui demande, comment ça fonctionne. Donc c'est quand même... ça c'est vraiment.. par rapport à l'insertion opérationnelle, le fait d'avoir ce document-là vous aide quand même à bien comprendre après comment ça va se décliner » (RM)
BigBank	S2	Forte	Les évolutions de l'environnement n'apparaissent pas de manière évidente et sont difficiles à interpréter par l'équipe dirigeante. De nombreux débats sont tenus pour faire sens de la situation.	« Alors toutes ces évolutions-là, qui sont des évolutions, j'allais dire, un peu structurelles, elles sont pas prises en compte par toute cette modélisation du risque » (DG) « Dans ces périodes de rupture relativement importante, parce qu'on est en face d'une rupture importante, c'est au fond d'essayer de comprendre réellement ce qu'il se passe, et ça au fond il y a assez peu d'outils pour le faire. Enfin il peut y avoir des méthodes, mais la question qui se pose, c'est plutôt de fabriquer des convictions partagées, et c'est pas si simple de partager des convictions quand l'avenir est incertain » (DG)
BigBank	S3	Faible	Le DO suit les outils et procédures pour être guidé dans l'analyse, et repose sur son expérience. Il traite de risque qu'il connaît bien.	« Alors évidemment, les outils, les procédures, généralement quand même amènent à prendre une décision qui va de soi et qui rencontre l'expérience du banquier, puisque ces outils ne sont que la traduction mécanisée et informatisée et rationalisée d'une expérience humaine, c'est rien d'autre que ça en fait. » (DO)
Spidity	S1	Forte	La mise en place de la démarche d'ERM s'est faite à un stade embryonnaire où il existait encore peu de référentiels sur lesquels s'appuyer. La gestion des risques était à l'époque opaque dans l'entreprise.	« A une époque où tout ça était relativement embryonnaire dans l'univers des entreprises » (RM) « Les risques de dommage etc., le volet sûreté davantage dans une direction qui était un petit peu opaque, obscure, avec des experts etc, qui s'occupaient de ces sujets-là, et puis des sujets risques qualités etc qui étaient directement traités par les directions opération. » (RM)
Spidity	S2	Faible	La nature du risque identifié dans la séquence était déjà reconnue en tant que risque stratégique possible. Le risque est ressorti immédiatement au travers des indicateurs pilotés	« ça fait ressortir ce risque... c'était déjà un risque stratégique tel qu'on l'avait identifié. [...] Par ce modèle-là qu'on applique, on regarde : « ah, on a un problème, on va regarder... Oui, on a un problème au [Pays X], il faut qu'on ait un [produit X] sinon ça ne se vend pas. [...] Donc ça fait ressortir immédiatement le problème » (DG)
Spidity	S3	Faible	Le risque commercial et le risque financier sont évalués de manière régulière sur la base d'indicateurs connus. Le DO et le reste du comité sont habitués à appréhender ce risque.	« Donc on évalue ce risque-là sur... j'ai tendance à dire qu'on le fait 2 fois par an dans le cadre du [programme X], mais comme on a les résultats mensuellement, évidemment les résultats financiers du réseau font l'objet d'une évaluation des risques financiers vraiment mensuellement. » (DO)
Indugiga	S1	Faible	La démarche de remontée des risques est relativement bien ancrée (cela fait plusieurs années que la démarche existe). Les dispositifs sont considérés comme « classiques » et les techniques sont relativement stabilisées, même si elles continuent à évoluer pour s'améliorer.	« On a des risques majeurs, on les décline par des scénarios, enfin c'est l'ERM classique. » (RM2) « On le remonte, donc nous on reçoit les risques majeurs du niveau du dessous, le niveau du dessous qui sont les branches, reçoit les risques du niveau du dessous qui sont les business unit, et ainsi de suite, jusqu'au niveau opérationnel, ou là c'est le système classique. Et puis par ailleurs, autre système classique, on interviewe les dirigeants, voilà. » (RM 1)
Indugiga	S2	Forte	La séquence porte sur l'identification de signaux faibles (risques émergents), qui concerne donc des éléments sujets à une forte ambigüité, par nature.	« Donc on essaye d'introduire cette idée des signaux faibles, mais qui pourraient avoir une signification loin d'être faible dans notre revue stratégique » (DG) « Vous dire qu'un truc comme ça va pas arriver demain sous la ligne radar de tous les observateurs, je peux pas vous le dire, ça nous arrivera peut-être. » (DG)

Cas	Séq.	Ambiguïté	Justification	Verbatim appuyant la justification
Indugiga	S3	Faible	La séquence porte sur le risque de sécurité, qui fait partie des risques « connus » par l'organisation, que les acteurs ont l'habitude de traiter et d'éviter.	« Il faut que lorsque en tout cas on fasse tout ce qui est nécessaire comme action sur le réseau, chaque année, chaque instant, pour garantir que si un incident s'est produit. » (DO)
Industry	S1	Faible	Le processus d'ERM se fait de manière relativement calée par des méthodes prédéfinies. La séquence ne relève pas de situation où une ambiguïté forte a été exprimée par les acteurs.	« Et ça permet de croiser, et de dire : finalement, de l'avis des membres du Comex, tel risque qui manque, ou tel risque plus important, moins important... D'avoir cet échange-là qui permet ensuite de redescendre auprès des entités concernées, pour leur dire, les informer : ben voilà, le comité des risques a pris telle décision, et pour le coup prochain, on vous demande d'éclairer tel et tel risque, qui est considéré comme un risque important de niveau groupe. » (RM)
Industry	S2	Forte	La séquence traite de risques émergents, difficiles à détecter et à interpréter.	« Les trucs plus durs, c'est ce qui est en dehors du périmètre du métier, et évolution rapide. Ça, effectivement c'est difficile à gérer. « ! On sait que le monde bouge, est-ce qu'on fait les bons choix ? » (DG)
Industry	S3	Forte	Il n'était pas évident pour le DO de savoir si ce qu'il observait était un élément important. Le risque n'était pas inscrit dans les référentiels.	« . Et puis il y a aussi du feeling dans tout ça. Par exemple, un exemple tout simple, quand je suis arrivé, j'ai eu à mener trois conseils de discipline, « c'est personnel, que j'ai pas normé, pas nationalement... » « Ca existait en entreprise il y a 30 ans, et puis ça avait plus ou moins disparu... »
EnvirOrg	S1	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambiguïté particulière.	« On a défini un mode opératoire, donc ça, ça a été fait également avec [consultants] » (RM)
EnvirOrg	S2	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambiguïté particulière.	« Donc le processus et l'organisation, avec les documents présentés sont très bien passés auprès de ces réseaux. Ça a été bien assimilé, bien pris. » (RM)
EnvirOrg	S3	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambiguïté particulière.	« Alors je dirais qu'on a la chance d'avoir une activité qui s'inscrit dans la durée, [...] il y a peu d'activités où c'est comme ça.. Donc la survenue, le fait que des risques surviennent comme ça ça reste quand même exceptionnel. » (DO)
Ingénolux	S1	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambiguïté particulière.	« On a une vision globale d'en haut qui peut être nourrie par les dirigeants. Alors déjà d'abord pour nous c'est quoi le risque ? Pour nous, ça s'entend derrière les objectifs. On caractérise tout ce qui peut empêcher l'atteinte des objectifs. Après, on utilise une méthode classique » (RM)
Ingénolux	S2	Faible	Le risque s'est imposé dans les perceptions de manière diffuse, mais sans ambiguïté particulière sur sa signification.	« C'était diffus. [...] Pas tant la compréhension de ce qu'il se passait, mais le fait d'accepter que ça se passe chez nous. Donc les signaux ils étaient clairs, mais derrière c'est le temps de vraiment dire : c'est maintenant qu'il faut s'en occuper, parce que ça peut continuer et c'est pas tolérable. » (DG)
Ingénolux	S3	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambiguïté particulière.	« Ben en fait ça s'intègre dans notre plan d'action, comment dire... dans notre plan d'actions annuel, dans notre dialogue de performance. [...] On peut pas aller là puisque les experts ont dit qu'il y avait un risque. » (DO Ingénolux)
MobiliT	S1	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambiguïté particulière. Les risques abordés sont connus par le Comex.	« Donc chacun des risques est connu par le Comex. » (RM) [...] ça a permis de construire le processus autour de tout ça. » (RM)
MobiliT	S2	Faible	Dans la séquence, le risque est apparu clairement aux yeux des acteurs et a mécaniquement déclenché un plan d'action.	« Et à un moment, il est apparu clairement que l'amiante est cancérigène, le jour où on a découvert ça, ben derrière on a déclenché un plan d'actions en disant : comment on éradique l'amiante ? » (DG)
MobiliT	S3	Forte	Dans la séquence les acteurs éprouvent des difficultés à envisager les conséquences de la loi sur le point d'être votée et ont peu de visibilité sur ce qui pourra être mis en œuvre.	« Et cette loi sur le devoir de vigilance [...]. Derrière pour savoir, vis-à-vis du sous-traitant [...], il y a une partie des choses que vous maîtrisez pas à l'heure actuelle. [...] Et là on n'arrive pas encore à mesurer les conséquences pratiques, toutes les conséquences pratiques que ça peut avoir » (DO)

Cas	Séq.	Ambigüité	Justification	Verbatim appuyant la justification
Pharmatrix	S1	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambigüité particulière. Les personnes concernées faisaient déjà de l'analyse des risques de leur propre initiative.	« Il a demandé, [...] en insistant bien sur le fait que la gestion des risques devait s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise. » (RM) « Et ces gens ne nous ont pas attendus pour mettre en place un certain nombre de moyens de contrôle de minimisation de risques, par rapport à des risques d'explosion, par rapport à des risques de rupture d'activité, donc voilà donc ils ont mis en place. » (RM)
Pharmatrix	S2	Forte	Malgré l'existence de procédures formalisées et rôdées, les acteurs perçoivent une difficulté à discerner les risques liés au développement de nouveaux produits, compte-tenu du caractère très incertains aux stades embryonnaires des projets.	« Dans notre métier c'est hyper difficile, là je me mets en position Comex, lorsqu'on doit acquérir un produit en fonction de l'évolution du développement du produit. Plus un produit est tôt, un bébé on va dire, ben plus on prend de risque, parce qu'il y a rien, il y a pas eu d'étude... » (DG)
Pharmatrix	S3	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambigüité particulière. Le risque est déjà connu et objectivé par des référentiels et procédures à suivre.	« Enfin voilà, là ça arrive. Je pourrais vous en parler encore des années. Quand vous avez jamais vécu ce genre d'incident, c'est pas la même chose du tout [...] Là j'avais la maîtrise, je savais comment on faisait. » (DO) « Alors après, dans des situations inappropriées, des situations inattendues, vous avez quand même une base, vous êtes moins déboussolé vous pouvez prendre des initiatives » (DG)
Servicéo	S1	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambigüité particulière.	« Depuis une dizaine d'années, progressivement, le [plans de maîtrise des risques] sont rentrés par la gouvernante, à mon avis c'est comme ça que je vois les choses, et progressivement trouvent leur place dans le pilotage. » (DG)
Servicéo	S2	Forte	La séquence traite de risques émergents, difficiles à détecter et à interpréter.	« On fait des benchmarks, mais on est toujours en train de se demander si on est sur les bons secteurs [rises] J'en sais rien, ça je le verrai à posteriori, je fais le maximum, mais... on peut se tromper ! » (DG)
Servicéo	S3	Faible	La séquence de relève pas de risque faisant l'objet d'une ambigüité particulière.	« Donc chaque établissement va suivre ses risques aussi au niveau local. Donc on a un plan d'actions au niveau du territoire, qui permet de couvrir les risques du territoire, et après dans l'établissement on a des actions très locales qui sont en fonction de leur situation propre. Ce qui fait qu'à chaque niveau, national, territorial, ou l'établissement, on a bien une identification des risques dans son contexte, on personnalise vraiment. » (DO)



### ANNEXE 33. Justification des valeurs attribuées au facteur F2-Autorité du risk manager

Cas	Séquence	Autorité	Justification	Verbatim appuyant la justification
Admitop	S1	Faible	Le RM n'a pas la main sur les cartographies régionales et n'effectue pas de contrôles ;	«Voilà, pour donner un coup de projecteur sur un domaine, et ça, c'est laissé à leur main. C'est pas piloté par la DG, on leur demande pas d'aller voir spécialement, si le directement régional ou la directrice estime que c'est utile, pour lui ou pour elle, de se sécuriser là-dessus » (RM) « Et puis j'ai pas des équipes qui peuvent se livrer à ça. On n'est pas équipés... et puis je pense que ce serait pas de la ressource bien déployée » (RM) « Là où on a notamment des marges d'amélioration assez sensibles, c'est sur le suivi des plans d'actions. Notamment au niveau de la DG, là aussi un peu, ça a pas forcément été dans les priorités, mais il faudrait que ce soit le cas. » (RM)
Admitop	S2	Faible	Le RM n'a pas autorité à intervenir dans le processus stratégique.	« C'est peut-être, je pense que là il y aura peut-être un peu d'articulation, entre l'appui, la démarche risque associée au projet, on va dire, qui nous a été demandé, mais dont le Go a pas été donné encore à ce stade » (RM) « Je savais que je n'aurais pas autorité à la fin » (RM)
Admitop	S3	Faible	Le RM intervient en tant qu'animateur de la démarche d'ERM, sans pouvoir coercitif particulier.	« En direction régionale, on a dans chaque direction régionale des personnes qui sont chargées de la maîtrise des risques, qui procèdent à l'analyse des risques avec les collaborateurs en direction régionale, je dirais qui animent et on associe des collaborateurs du réseau ou des fonctions support en fonction des thématiques, voilà, tous les risques sont cotés, sont analysés, et à partir de là, on en déduit des actions prioritaires à mettre en œuvre que l'on met en œuvre » (DO)
Industrilus	S1	Forte	Le RM a la possibilité de faire pression sur les unités si elles ne réalisent pas leurs cartographies.	« Beaucoup de pédagogie, quelque fois de la menace ! Il faut montrer aux gens que peut-être on a toujours fait comme ça mais on peut faire autrement, leur donner des pistes de réflexion, leur donner des débuts de solutions, stimuler la réflexion, mettre en place des groupes de travail, faire dans l'interactif entre les filiales, les business unit, etc. sur les meilleures pratiques, les faire dialoguer entre eux.. » (RM)
Industrilus	S2	Forte	Les dispositifs d'analyse des risques tiennent une place importante dans le choix décisionnel.	« On a un processus un peu plus formel, on a dans ces Powerpoint que l'on présente, il y a une fiche d'analyse technique, où les experts techniques vont dire : voilà ce qui caractérise ce [projet], [...], une fiche financière, disant : voilà, avec le prix qui est proposé par la direction commerciale, voilà le résultat qu'on fait sur le lancement, et voilà sur l'année ce que ça veut dire. » (DG)
Industrilus	S3	Faible	Le RM n'intervient pas directement dans les processus plus opérationnels et a peu de visibilité.	« Très facile parce que j'ai justement accès à tout, et à tout le monde, et très compliqué parce que souvent je suis un peu tout seul, quoi. » (RM) « Non... Je dirais c'est à la limite chaque entité qui va dire : attention, il y a tel risque technique. » (DO)
Banko	S1	Forte	La direction des risques a un poids dans les décisions. Elle intervient dans les « go / no go », notamment au travers de revues contradictoires.	« Cette revue contradictoire elle peut intervenir à différents moments dans le processus de production d'un processus de gestion des risques. A priori ça peut être par rapport à certaines normes, c'était le point 1 que je vous donnais tout à l'heure, vis-à-vis desquelles le métier ou l'entité opérationnelle souhaiterait, à laquelle l'entité opérationnelle souhaiterait ne pas se conformer. Si je dis les choses autrement, on va demander une dérogation. Dans ce cas-là, effectivement, il peut y avoir une décision sur laquelle c'est pas le métier qui va être drivé par le client en fait et par la recherche du profit, mais c'est à la fois... enfin la décision doit être conjointe avec la fonction risque, qui est gardienne de la maîtrise des risques dans le groupe. » (RM)
Banko	S2	Forte	Le RM peut contrôler l'évaluation faite par les unités et demander des justifications ou corrections.	« Une évaluation des risques, donner un avis en disant : vous sous-évaluez tel ou tel type de risque, ou que votre dispositif de contrôle n'est pas adapté à la criticité du risque, mais ça peut être aussi être partie prenante à certains moments dans le dispositif de décision-même » (RM)

Cas	Séquence	Autorité	Justification	Verbatim appuyant la justification
Banko	S3	Forte	Les dispositifs du RM infusent jusqu'en DO, et les RM ont des correspondants qui interviennent dans les décisions.	« Donc voilà, là, typiquement les fonctions risque vont avoir un droit de veto. » (DO)
BigBank	S1	Forte	Le RM peut contrôler l'évaluation faite par les unités et demander des justifications ou corrections.	« Donc ça va de la thématique générale de la gestion des incidents, puisque dans la gestion des risques opérationnels bancaires, on a des obligations de remonter des incidents, fixation des seuils de remontée des incidents par exemple, ça va être la politique générale de sécurité du système d'information, ça va être la politique générale de poursuite, enfin un plan de poursuite de l'activité, PCA, enfin tout ce genre de choses. »
BigBank	S2	Forte	La direction des risques a un poids dans les décisions. Elle intervient dans les « go / no go », notamment au travers de revues contradictoires.	« Notamment avec ces fameux GO- NO GO, par exemple pour le CEP, enfin pour tous les nouveaux produits ou pour tous les nouveaux projets, fait que systématiquement, on est représentés dans tous les comités de pilotage. Il y a pas un projet où on est pas représentés dans les comités de pilotage. »
BigBank	S3	Forte	Les dispositifs du RM infusent jusqu'en DO, et les RM ont des correspondants qui interviennent dans les décisions.	« Donc on a donc une filière, qui est constituée, on a dans toutes les directions du siège, dans toutes les entités territoriales, et dans toutes les filiales, des risk managers par délégation qui constituent notre filière. »
Spidity	S1	Forte	La fonction RM dispose d'un appui fort de la part de la direction générale, et ses missions sont inscrites dans les objectifs stratégiques, ce qui lui donne du poids dans ses interventions.	« Il a été décidé par le groupe de créer une direction de la gestion des risques, » c'est venu, à cette époque-là du PDG, qui venait de prendre la direction, [...] ça a participé aussi à un cadre plus général de réorganisation, à clarifier un petit peu les objectifs » (RM) « Ça a réellement été mis en place avec des moyens qui roulent aujourd'hui bien sûr, avec un objectif vraiment de maîtrise des risques, et pas uniquement d'affichage » (RM)
Spidity	S2	Forte	Idem + la fonction RM est rattachée à une fonction influente (SG).	« Les grandes thématiques risques relèvent quand même, en termes de pilotage en tout cas, du secrétariat général » (RM)
Spidity	S3	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« Nous avons de façon formelle une étude des risques que nous balayons deux fois par an, sur un document que nous appelons le schéma prospectif, et qui sert à la fois de base d'évaluation des risques et de projection sur le réseau futur. » (DO)
Indugiga	S1	Forte	La fonction risque est représentée au comité exécutif, ce qui lui donne accès aux décisions stratégiques et lui permet d'influer directement au sein de l'équipe dirigeante.	« Voyez, on se challenge aussi par rapport à nous, à notre vision, on est vraiment une quelque chose de très structuré, avec une méthode, il y a eu des choix managériaux de l'entreprise, au niveau du Comex » (DG) « Particulièrement dans nos activités, dans des activités où on a des investissements et des temps longs, cette démarche est évidemment très importante quand on prend des décisions qui ont un caractère assez irréversible. » (RM)
Indugiga	S2	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« C'est la démarche ERM très classique, alors après en termes d'outils, nous ce que l'on a de manière annuelle, c'est une revue des risques, dans laquelle on demande aux BU, aux directions fonctionnelles, de faire leur analyse, donc c'est une sorte d'exercice de conscience, un examen de conscience, leur analyse des risques. » (RM)
Indugiga	S3	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« C'est quand même une politique très structurée d'analyse de risques, d'évaluation des risques, l'objectif ayant toujours été, et puis après je m'arrêterai, de prioriser les risques en fonction des atteintes ou des risques d'accidents en matière d'atteinte aux biens, aux personnes, etc. Et donc d'essayer de faire une sorte de pyramide, qui dit finalement dans tout ce que je dois traiter, quelle est la partie qui est la plus porteuse de risque en matière d'accidentologie, d'incidentologie, de dommages aux personnes et aux biens. » (RM3)

Cas	Séquence	Autorité	Justification	Verbatim appuyant la justification
Industry	S1	Forte	La fonction RM dispose d'un appui fort de la part de la direction générale, et ses missions sont inscrites dans les objectifs stratégiques, ce qui lui donne du poids dans ses interventions.	« Nous, ce sur quoi nous insistons, c'est que nos correspondants soient finalement dans le Codir des entités ou directement rattachées au Codir des entités, pour, parce qu'il faut qu'ils soient informés des sujets majeurs des entités, et puis savoir interagir avec l'ensemble des directeurs de l'entité. » (RM) « C'est managérial, et de l'autre côté, en face il y a la filière audit contrôle des risques, qui s'assure que le management fait le boulot » (DG)
Industry	S2	Faible	Les éléments de l'ERM alimentent la prise de décision stratégiques, mais uniquement à l'initiative des dirigeants (pas de poids coercitif)	« Donc en termes de risque, l'enjeu de la stratégie c'est de ces dire : bon, Ok, il y a un sujet d'évolution rapide du contexte, quelles sont les conséquences sur notre fonctionnement et quelles sont les options qu'il faut qu'on prenne ? » (RM) « Et ça s'alimente sur les risques aussi du mapping des risques. C'est un des inputs. » (DG)
Industry	S3	Faible	La fonction RM n'a pas d'autorité en elle-même. Le DO, qui représente cette fonction, doit objectiver ses propositions et convaincre les décideurs pour que celles-ci s'appliquent.	« Et après j'ai recroisé ça avec l'avis de tout le monde, [...], ma cheffe, mon Codir, personne était hyper convaincu au départ, et puis comme je l'ai objectivé petit à petit ça nous a amenés à prendre des décisions » (DO)
EnvirOrg	S1	Faible	Le RM n'a pas autorité vis-à-vis du comité de direction (il est situé à un niveau hiérarchique inférieur). La démarche d'ERM est peu relayée par la DG.	« Il faut qu'il prenne une position là-dessus quand même, parce que depuis qu'il a lancé le truc on ne l'a pas vu... Donc il faut aussi qu'il affirme sa position là-dessus. J'espère qu'il prendra position et qu'il expliquera la chose. Parce que là on se débat... » (RM)
EnvirOrg	S2	Faible	Le RM n'a pas autorité vis-à-vis du comité de direction (il est situé à un niveau hiérarchique inférieur).	« C'est pas moi qui vais dire « il faut faire ci, il faut faire ça », je propose, c'est tout. » (RM)
EnvirOrg	S3	Faible	Le RM n'a pas autorité à intervenir dans les processus de décision.	« Il n'y a pas de règles, mais au moins une fois par an. Mais si bien sûr par exemple une crise arrive, ça fait l'objet d'un retour d'expérience. » (DO)
Ingénolux	S1	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« Donc ça, on le fait effectivement tous les trimestres, le suivi des événements. Alors on a un processus qui est très, très cadré comme je vous disais. » (RM)
Ingénolux	S2	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« On a ce qu'on appelle des risques exogènes, on en a même beaucoup, puisqu'on est dans un métier qui est extrêmement régulé, on a une pression réglementaire française et européenne, un peu internationale » (RM)
Ingénolux	S3	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« Le risque social il est forcément piloté au niveau de la direction régionale. C'est une équipe dédiée aux relations sociales, il y a des enquêtes, baromètre social, qui mesurent aussi ce qu'on appelle la qualité de vie au travail, puisque voilà...Mais ça mesure aussi quelque part le climat social. On a des indicateurs de cette nature-là. » (DO)
MobiliT	S1	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« Donc moi ce que j'ai recommandé, c'est de dire : ce qui me semble important, c'est qu'il y ait un comité de pilotage de ces risques, et ce comité de pilotage on a tout le top management et que ce top management reboucle avec vous pour faire valider les décisions : on y va, on y va pas, etc. Et donc là, [le DG] à l'époque a été au-delà de mes espérances en disant : ben vous êtes en train de décrire le rôle du Comex en fait ! Donc on est une des rares entreprises, mais ça nous va très bien, dans lequel le Comex, une fois par mois, consacre 1h30 de son temps à la gestion des risques. » (RM)
MobiliT	S2	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« Au niveau risk management on a un mécanisme, enfin avec l'audit parce que c'est l'audit qui me fournit les éléments, mais un mécanisme pour dire OK le traitement avance, ou le traitement n'avance pas. » (RM)

Cas	Séquence	Autorité	Justification	Verbatim appuyant la justification
MobiliT	S3	Faible	Le risk manager n'a pas autorité à intervenir dans les processus de décision.	« Non, [la fonction risque] n'intervient pas sur ces aspects-là. Ils peuvent apporter un appui si besoin [...] » (DO)
Pharmatrix	S1	Forte	Les dispositifs d'étude de risques ont un caractère obligatoire, formalisé et contrôlé.	« La démarche est initiée, et elle a été promue, lancée, demandée par le PDG qui en a fait la demande expresse au secrétaire général, [...] » (RM) « Ce groupe opérationnel est un peu un groupe de supervision, de validation d'un certain nombre d'étapes clés. » (RM)
Pharmatrix	S2	Faible	Le risk manager n'a pas autorité à intervenir dans les processus de décision.	« Donc c'est très, très, très dépendant de l'activité de la personne. [...] D'autres sont moins procédurières... Par exemple nos collègues des opérations monde de la distribution de la vente ont une maturité moins élevée. Parce que eux leur objectif c'est un objectif de chiffre d'affaires, et la démarche est moins structurée. » (RM)
Pharmatrix	S3	Forte	L'application des procédures de gestion de risques et de crises est très réglementée et contrôlée.	« Le réglementaire est très encadré. Et ils sont obligés à produire des procédures standard qui décrivent exactement comment nous devons faire nos activités et comment nous devons éviter que les activités produisent des risques. » (DO)
Servicéo	S1	Forte	La fonction RM dispose d'un appui fort de la part de la direction générale, et ses missions sont inscrites dans les objectifs stratégiques, ce qui lui donne du poids dans ses interventions.	« Ça a quand même été aussi de bien d'asseoir les méthodes, et mettre en commun les outils » (RM2)
Servicéo	S2	Forte	La fonction risque est représentée au comité exécutif, ce qui lui donne accès aux décisions stratégiques et lui permet d'influer directement au sein de l'équipe dirigeante.	« [RM1] préside le comité des risques qui se réunit 4 fois par an, dans lequel intervient le directeur général. Donc voilà, il y a différents niveaux d'instance. » (RM2) « Et là, c'est vraiment arrivé, on va dire, à leur faire prendre de la hauteur de vue, à leur faire comprendre, à donner un sens à ce que fait tout à chacun, dans quoi ça s'intègre, pourquoi ils vont faire des contrôles » (RM1)
Servicéo	S3	Forte	La fonction RM dispose d'un appui fort de la part de la direction générale, et ses missions sont inscrites dans les objectifs stratégiques, ce qui lui donne du poids dans ses interventions.	« Souvent, la décision elle découle de l'analyse de risques, c'est-à-dire qu'il y a un risque et du coup ça nous amène à prendre une décision. Et pas l'inverse. » (DO) « Il y a quelqu'un dans l'équipe qui est chargé de ça, donc qui porte la responsabilité de la tenue du plan de maîtrise des risques, du suivi du fait que tous les contrôles sont bien faits comme on l'a prévu, quelqu'un qui s'assure de l'organisation du suivi des risques, sinon ça se fait pas tout seul. » (DO) « La sécurité, c'est pas négociable. Quand ils ne respectent pas les règles de sécurité... Là ! Et donc ça fait partie des contrôles quotidiens des managers, ça. La gestion des risques c'est ça. » (DO)

## ANNEXE 34. Justification des valeurs attribuées au facteur F2-Tolérance culturelle au risque

Cas	Tolérance culturelle au risque	Justification	Verbatim appuyant la justification
Admitop	Intolérance	Traiter du risque n'est pas dans les habitudes historiques de l'organisation. Parler de risque semble être perçu négativement à la direction générale ;	« Il y a aucune analyse de risque. [...] Moi je pense qu'on n'est pas alignés dans une vraie décision du comité de direction. Alors lui il ne réfléchit pas trop en termes de risques [...] Dire risque, c'est dire un problème potentiel, et c'est vite perçu comme une résistance au changement. » (DG) « On n'a pas besoin de personnes qui font de la gestion du risque nucléaire, ou d'usines Seveso, etc. [...] mais là il y aura un effort d'adaptation par rapport à une organisation, et puis par rapport à des enjeux, dont je ne suis pas sûr qu'ils soient à la portée de personnes... » (RM)
Industrilus	Intolérance	Principalement associé au risque industriel, le risque est perçu comme quelque chose à éviter et associé à un défaut de gestion.	« Soit ils sont nuls, et ils sont nuls de chez nuls et ils sont pas demandeurs et ça veut dire qu'ils sont nuls et que leur usine elle est catastrophique, et que c'est toujours la même, c'est détection incendie, intervention des pompiers, sauf que ça ça marchait il y a 25 ans mais aujourd'hui ça fonctionne plus » (RM) « Parce que imaginons qu'on avait pas identifié le risque, il va se poser la question de savoir qu'est-ce qu'il fait, et ça risque de nous poser plus de problèmes. » (DO)
Banko	Tolérance	Le risque est perçu collectivement comme un sujet inhérent au métier, dont il est normal de traiter.	« Dans tous ces dispositifs, la philosophie fondamentale, en tous cas chez [Banko] c'est bien celle-là, c'est que c'est le métier qui est responsable de ses risques. Donc c'est d'abord la responsabilité du métier de les analyser, de les comprendre et d'en tirer les conséquences. » (RM) « Si vous voulez après il y a un niveau de risque qui est accepté dans l'entreprise, tout le monde le sait » (DG)
BigBank	Tolérance	Le risque est perçu collectivement comme un sujet inhérent au métier, dont il est normal de traiter.	« C'est pas que ce soit difficile, c'est une fois encore, c'est consubstantiel à notre métier. Si vous n'abordez pas la dimension de risque quand vous faites du commercial avec les équipes de la banque, c'est extrêmement inquiétant. [...] Voilà, bon, alors dès lors que vous posez cette question-là vous rentrez dans une analyse du risque... non, non, ce n'est absolument pas une difficulté c'est même une absolue nécessité. C'est la partie intégrante de notre métier » (DO) « Donc ça c'est important, le risk manager, c'est le responsable de l'entité. Et ça c'est vraiment un principe très fort qu'on a affirmé de responsabilisation. » (RM)
Spidity	Tolérance	Le risque est perçu collectivement comme un sujet inhérent au métier, dont il est normal de traiter.	« Clairement ça fait partie de nos valeurs du groupe, et c'est qu'on veut que les gens soient plus audacieux. C'est l'esprit qui infuse depuis que [nouveau DG] est là. » (DG) « C'est un message fort de la DG depuis plusieurs années : on fait les choses différemment, c'est une forme de risque ! C'est aussi une manière d'encourager plus à prendre des risques, pas n'importe comment, dans une certaine limite, mais d'oser plus. » (DO)
Indugiga	Intolérance	Principalement associé au risque industriel, le risque est perçu comme quelque chose à éviter et associé à un défaut de gestion.	« L'une de nos ambitions c'était aussi culturellement de faire en sorte que les gens soient beaucoup lus en préparation du futur, parce qu'il y a des évolutions très fortes, qui peuvent menacer notre avenir, [...] ce qui était pas du tout dans les gênes de l'entreprise. Quand vous parliez de risques, quand je suis arrivée, au dirigeant, vous disiez ; quels sont les risques les plus importants pour l'entreprise ? Et bien c'est le risque de sécurité industrielle, d'explosion, et le risque social. » (RM2) « C'est difficile, quand vous êtes [métier], que vous avez toujours connu un monde de croissance plus ou moins forte [...] avoir un scénario quelque part qui vous dise : les choses pourraient se passer autrement parce que tout le monde dit, mais le truc pourrait baisser... On a du mal ! » (DG)

Cas	Tolérance culturelle au risque	Justification	Verbatim appuyant la justification
Industry	Intolérance	L'organisation semble évoluer vers une culture plus tolérante. Néanmoins, historiquement, la culture ancrée est plutôt l'intolérance.	« Avec un biais, c'est que souvent l'ingénieur ne va pas dire quand ça va pas. Ce qu'apporte le processus de gestion des risques, c'est qu'il oblige à dire ce qui potentiellement n'irait pas, et c'est sans sanction, puisqu'en fait on demande simplement de faire remonter un certain nombre d'informations. Et donc quelque part, ça crée de la transparence, et ça complète assez bien la fierté de l'ingénieur. » (DG) « Historiquement, l'entreprise a toujours eu à cœur, depuis sa création, d'identifier les risques et de mettre en place les systèmes qui permettent de les gérer. La difficulté, c'est que pour certaines entités, certaines entités ont du mal à se projeter dans le fait qu'un risque, c'est un événement potentiel à impact négatif. Et du coup, certaines entités nous font plutôt un listing de problèmes qu'un listing de risques. » (RM)
EnvirOrg	Tolérance	Le risque (associé aux crises) est géré comme quelque chose d'inhérent au métier.	« L'Etat confie à [Envirorg] un certain nombre de missions sur ces trois risques [...] » (DG) « Historiquement on gère les risques de [x] et [x]. C'est dans nos missions sur cette partie-là en tous cas. Sur tous ces sujets-là, on a l'habitude et on est outillés pour » (DO) « On a tous les outils, les réseaux sont prêts, il n'y a plus qu'à avoir le feu vert du DG » (RM)
Ingénolux	Tolérance	Il est aisé de s'exprimer sur le sujet des risques (ouverture vis-à-vis de la problématique)	« Les risques, ils sont partagés. Donc quand il y a des décisions à prendre, les risques ils sont connus, [...] mais ils connaissent les risques. Les risques sont évalués et sont connus. C'est pareil, la cartographie n'est pas utilisée directement, mais ils l'ont en tête aussi. » « Aujourd'hui c'est plus facile de parler de ces problèmes-là. Avant c'était... Pas tabou, mais voyez, on pouvait pas lâcher ça comme ça, n'importe comment. Aujourd'hui c'est un sujet qu'on gère, et sur les risques psychosociaux ou sur d'autres sujets aussi maintenant, plus, il y a cette... pas tolérance, mais en tous cas ouverture un peu qui simplifie le dialogue » (DO Ingénolux)
MobiliT	Intolérance	Le risque est perçu avec méfiance par les acteurs.	« Là les gens se sentent complètement menacés : « mais qu'est-ce qu'ils vont faire ? Qu'est-ce qu'ils vont faire ? » (DO) « Donc là il a fallu quand même [X] ans pour faire rentrer, parce que choisir c'est renoncer, donc c'est prendre des risques, donc les gens aiment pas, de l'autre côté dépenser ils aiment pas non plus » (RM)
Pharmatrix	Tolérance	Ici cette évaluation est à mitiger (cf. verbatim) : dans l'organisation, le risque ne semble pas être un sujet facile à aborder. Néanmoins, dans le périmètre des séquences évaluées, une tolérance forte est exprimée : il semble exister des sous-groupes ou des sous-cultures en termes de tolérance au risque.	« En revanche, d'autres activités, qui ont une échéance plus lointaine ou plus diffus, ils en parlent plus volontiers, parce que leur risque se réalise moins, parce qu'il est moins dépendant de facteurs uniques, et donc c'est un peu plus dilué. Certains portent une responsabilité individuelle très forte sur l'atteinte de leurs objectifs. » (RM) « Donc à un moment donné il faut savoir un peu où vous mettez les pieds, il faut certaines analyses, et puis quelques fois, ben il faut y aller quoi ! » (DG)
Servicéo	Tolérance	Il est aisé de s'exprimer sur le sujet des risques (ouverture vis-à-vis de la problématique et efforts soutenus pour sensibiliser à la problématique)	« Oui, oui c'est une chose qui paraît... C'est pas du tout tabou, si c'est ça la question. C'est pas du tout tabou de parler des risques et c'est pas du tout incongru. D'une certaine façon, ça fait vraiment partie de la vie du manager de gérer des risques, de les anticiper, d'y faire face quand ils se produisent... Non, non, ça c'est pas du tout difficile. » (DG) « Donc c'est vraiment ce jeu de questions ouvertes, et surtout le but à ce stade-là, je dis : 'not guilty !' C'est : 'non coupable', on n'est pas là pour juger si les gens sont coupables ou pas coupables. Parce que bien souvent, ce que j'essaye aussi d'expliquer, c'est quand on est managers, se poser la question si quelque chose est pas mis en œuvre ça va pas être de notre faute, c'est pas forcément la faute de la personne. » (DO)

## ANNEXE 35. Matrice d'analyse du lien entre facteurs de contexte et effets de syllogisme

Cas	Séquence	F1-Culture	F2-Autorité	F3-Ambiguïté	Forme de construction concernée	Importance des effets de syllogisme dans la séquence
Admitop	S1	Intolérance	Faible	Faible	Incorporation	1
Admitop	S2	Intolérance	Faible	Forte	Capture	2
Admitop	S3	Intolérance	Faible	Faible	Assimilation	1
Banko	S1	Tolérance	Forte	Faible	Incorporation	1
Banko	S2	Tolérance	Forte	Faible	Révélation	0
Banko	S3	Tolérance	Forte	Forte	Assimilation	1
BigBank	S1	Tolérance	Forte	Faible	Révélation	1
BigBank	S2	Tolérance	Forte	Forte	Capture	1
BigBank	S3	Tolérance	Forte	Faible	Incorporation	1
EnvirOrg	S1	Tolérance	Faible	Faible	Révélation	2
EnvirOrg	S2	Tolérance	Faible	Faible	Incorporation	0
EnvirOrg	S3	Tolérance	Faible	Faible	Assimilation	1
Indugiga	S1	Intolérance	Forte	Faible	Révélation	2
Indugiga	S2	Intolérance	Forte	Forte	Capture	2
Indugiga	S3	Intolérance	Forte	Faible	Assimilation	2
Industry	S1	Intolérance	Forte	Faible	Révélation	0
Industry	S2	Intolérance	Faible	Forte	Incorporation	2
Industry	S3	Intolérance	Faible	Forte	Capture	1
Industrilus	S1	Intolérance	Forte	Faible	Révélation	1
Industrilus	S2	Intolérance	Forte	Faible	Incorporation	2
Industrilus	S3	Intolérance	Faible	Faible	Assimilation	0
Ingénolux	S1	Tolérance	Forte	Faible	Révélation	1
Ingénolux	S2	Tolérance	Forte	Faible	Assimilation	0
Ingénolux	S3	Tolérance	Forte	Faible	Capture	1
MobiliT	S1	Intolérance	Forte	Faible	Incorporation	1
MobiliT	S2	Intolérance	Forte	Faible	Révélation	1
MobiliT	S3	Intolérance	Faible	Forte	Capture	1
Pharmatrix	S1	Tolérance	Forte	Faible	Révélation	1
Pharmatrix	S2	Tolérance	Faible	Forte	Révélation	1
Pharmatrix	S3	Tolérance	Forte	Faible	Assimilation	0
Servicéo	S1	Tolérance	Forte	Faible	Révélation	1
Servicéo	S2	Tolérance	Forte	Forte	Capture	2
Servicéo	S3	Tolérance	Forte	Faible	Incorporation	0
Spidity	S1	Tolérance	Forte	Forte	Incorporation	1
Spidity	S2	Tolérance	Forte	Faible	Révélation	0
Spidity	S3	Tolérance	Forte	Faible	Incorporation	1

# INDEX DES TABLEAUX

TABLEAU 1. Exemples de définitions du risque dans la littérature académique et managériale.....	15
TABLEAU 2. Synthèse des principales approches théoriques du risque .....	19
TABLEAU 3. Exemples d'objets-risques étudiés dans la littérature .....	29
TABLEAU 4. Etudes empiriques du processus de construction du risque .....	34
TABLEAU 5. Mise en évidence de la dimension des « pratiques » du risque dans la littérature.....	38
TABLEAU 6. Pratiques sous-jacentes au processus de construction du risque .....	46
TABLEAU 7. Le concept d'attention dans la littérature.....	61
TABLEAU 8. Quelques études de processus par le prisme de l'ABV.....	69
TABLEAU 9. Réflexion sur les avantages et limites de l'expérience du chercheur dans le processus de thèse.....	90
TABLEAU 10. Cheminement de la problématisation de notre recherche .....	91
TABLEAU 11. Implications de notre positionnement épistémologique sur notre recherche.....	95
TABLEAU 12. Données recueillies dans la phase de cadrage .....	102
TABLEAU 13. Premier critère d'échantillonnage : les profils d'organisation selon leur nature d'activité/secteur.....	108
TABLEAU 14. Second critère d'échantillonnage : la maturité de la démarche d'ERM de l'organisation .....	109
TABLEAU 15. Synthèse des critères d'échantillonnage .....	109
TABLEAU 16. Critère de sélection des interviewés : complémentarité des points de vue sur chaque « strate » de construction du risque .....	110
TABLEAU 17. Composition de l'échantillon de l'étude multi-cas.....	113
TABLEAU 18. Synthèse du design général de la recherche.....	116
TABLEAU 19. Principaux thèmes des guides d'entretien (version synthétique et simplifiée).....	134
TABLEAU 20. Dictionnaire des macro-codes .....	146
TABLEAU 1. Structure de la méta-base de données d'incidents .....	150
TABLEAU 2. Extrait de la méta-base de données.....	151
TABLEAU 3. Synthèse des étapes d'analyse de la troisième question de recherche .....	152
TABLEAU 4. Indicateurs utilisés pour illustrer nos résultats.....	155
TABLEAU 5. La quantification des données qualitatives : opérations de réduction de la complexité .....	156
TABLEAU 6. Synthèse des tactiques de validité de recherche mobilisées.....	160
TABLEAU 7. Exemple de discours dénotatifs et connotatifs .....	171
TABLEAU 8. Répartition des propositions dans le discours et « validation » des dimensions.....	172
TABLEAU 9. Dimensions du risque exprimé en tant qu'objet dans le discours.....	183
TABLEAU 10. Dimensions du risque exprimé en tant que structure dans le discours .....	193
TABLEAU 11. Synthèse de la capture du risque .....	212
TABLEAU 12. Synthèse de la révélation du risque.....	225
TABLEAU 13. Synthèse de l'incorporation du risque .....	238
TABLEAU 14. Synthèse de l'assimilation du risque .....	249
TABLEAU 15. Synthèse des quatre formes de construction du risque et des pratiques associées.....	250
TABLEAU 16. Modalités de passage entre la capture et la révélation du risque (exemples).....	252
TABLEAU 17. Modalités de passage entre la révélation et l'incorporation du risque (exemples).....	253
TABLEAU 18. Modalités de passage entre l'incorporation et l'assimilation du risque (exemples) .....	254
TABLEAU 19. Modalités de passage entre l'assimilation et la capture du risque (exemples) .....	255
TABLEAU 20. Indicateurs utilisés pour illustrer nos résultats.....	290
TABLEAU 21. Impact de l'ambiguïté de l'environnement » sur la capacité à influencer l'attention au risque .....	291
TABLEAU 22. Impact de la « tolérance culturelle au risque » sur la capacité à influencer l'attention au risque.....	292
TABLEAU 23. Impact de l'autorité des risk managers sur leur capacité à influencer l'attention au risque.....	294
TABLEAU 24. Rôle modérateur de l'autorité des risk managers .....	295
TABLEAU 25. Apport de nos résultats à la conceptualisation du risque en tant que construit social .....	302
TABLEAU 26. Apport de nos résultats à la compréhension du processus de construction sociale du risque.....	307
TABLEAU 27. Apport de nos résultats à l'enrichissement de l'ABV.....	316



# INDEX DES FIGURES

FIGURE 1. Disciplines des articles académiques indiquant en mot clé « risk » .....	13
FIGURE 2. Regards portés sur le risque par les différentes approches théoriques.....	27
FIGURE 3. Conceptualisation du risque à partir de la notion d' « objet-risque » de Hilgartner (1992).....	30
FIGURE 4. Dimensions « pratiques » et « structures » de la construction du risque .....	35
FIGURE 5. Dimensions du processus de construction du risque.....	40
FIGURE 6. Les strates de la construction du risque dans les organisations .....	41
FIGURE 7. Les dimensions de l'attention en tant qu'état.....	64
FIGURE 8. Cadre conceptuel et questions de recherche : dimensions du processus attentionnel de construction du risque .....	83
FIGURE 9. Notre démarche abductive : allers et retours entre théorie et terrain.....	99
FIGURE 10. Synthèse de la démarche de recherche.....	100
FIGURE 11. Opérationnalisation du concept de risque.....	119
FIGURE 12. Opérationnalisation du concept d'attention.....	121
FIGURE 13. Opérationnalisation du concept d'attention.....	123
FIGURE 14. Opérationnalisation du concept d'attention.....	124
FIGURE 15. Protocole de prise de contact et de réalisation des entretiens pour un cas.....	128
FIGURE 16. Déroulé d'une vague de prise de contact .....	129
FIGURE 17. Etapes d'analyse du processus attentionnel de construction du risque.....	148
FIGURE 18. La construction d'un descripteur (d'après Dameron, 2000).....	150
FIGURE 19. Schéma global des résultats.....	163
FIGURE 20. Panorama des formulations du risque dans les discours .....	166
FIGURE 21. Dimensions du risque en tant qu'objet.....	173
FIGURE 22. Dimensions du risque en tant qu'objet.....	184
FIGURE 23. Synthèse des résultats du chapitre 5 : deux facettes du risque dans l'organisation .....	194
FIGURE 24. Quatre formes de construction du risque.....	196
FIGURE 25. Répartition des pratiques au sein de chaque forme de construction du risque .....	197
FIGURE 26. Synthèse des résultats du chapitre 6 : le cycle attentionnel de construction du risque .....	256
FIGURE 27. Répartition des tactiques d'influence et des effets obtenus sur l'attention.....	259
FIGURE 28. Synthèse des résultats du chapitre 7 : le cycle attentionnel de construction du risque .....	296
FIGURE 29. Synthèse des résultats : proposition d'un modèle de la construction sociale du risque par l'attention .....	300

# PLAN DETAILLE DE LA THESE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
ENJEU MANAGÉRIAL ET PROBLÉMATIQUE GENERALE .....	1
ANCRAGE THÉORIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	3
DESIGN DE RECHERCHE .....	5
RESULTATS ET CONTRIBUTIONS .....	6
<b>I<sup>ERE</sup> PARTIE REVUE DE LITTÉRATURE ET CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I. LE RISQUE ET SA CONSTRUCTION PAR LES ORGANISATIONS .....</b>	<b>10</b>
<b>I. Le concept de risque dans la littérature : panorama et choix d'une approche « sociale » du risque.....</b>	<b>11</b>
I.1. Le concept de risque en sciences de gestion : une littérature hétérogène, parcellisée et transdisciplinaire.....	11
I.1.a. Définition « générique » du risque : mise en évidence d'ambigüités.....	11
I.1.b. Des tensions dans l'évolution étymologique du terme « risque ».....	12
I.1.c. Le risque en sciences sociales : un concept pluridisciplinaire.....	13
I.2. Définitions du risque : une structuration autour de deux paradigmes opposés.....	15
I.2.a. Le paradigme objectiviste.....	16
I.2.b. Le paradigme constructiviste.....	17
I.2.c. Approches théoriques intermédiaires.....	18
I.3. Choix d'une approche sociale du risque : justification.....	20
I.3.a. La théorie de la prise de risque (ou « risk taking ») .....	20
I.3.b. La perspective des catastrophes organisationnelles.....	22
I.3.c. Limites de ces approches : vers une approche « sociale » du risque.....	25
<b>II. La construction du risque par les organisations.....</b>	<b>28</b>
II.1. Le risque « construit » : fondements et recherche d'une définition .....	28
II.1.a. Vers une définition du risque : la notion d' « objet-risque ».....	28
II.1.b. Le développement d'une théorie relationnelle du risque.....	32
II.2. Le processus de construction du risque : revue des travaux existants et recherche d'une conceptualisation.....	34
II.2.a. Un objet de recherche encore peu exploré.....	34
II.2.b. La construction du risque : pratiques et structures.....	35
II.3. Un focus sur la construction du risque dans l'organisation.....	41
II.3.a. Que signifie le risque construit par les organisations ? Première question de recherche (QR1).....	41
II.3.b. La construction du risque, un processus continu et infusé dans l'organisation.....	46
<b>III. L'attention, « boîte noire » de la construction du risque ? .....</b>	<b>52</b>
III.1. L'attention, mécanisme inhérent à la construction du risque.....	52
III.2. Attention et construction du risque : des liens ambigus et peu explorés.....	53
<i>Synthèse du chapitre : première question de recherche (QR1) et cadre conceptuel à affiner .....</i>	<i>56</i>

<b>CHAPITRE 2. UNE APPROCHE DU RISQUE PAR LA NOTION D'ATTENTION .....</b>	<b>58</b>
<b>I. La notion d'attention : définition et approche théorique retenue.....</b>	<b>59</b>
I.1. La notion d'attention dans la littérature .....	59
I.1.a. Un sujet d'intérêt croissant dans les sciences sociales.....	59
I.1.b. Différentes approches théoriques de l'attention.....	61
I.2. L'approche de l'Attention-Based View (ABV).....	63
I.3. Définition et dimensions de l'attention.....	64
I.3.a. L'attention en tant qu'état.....	64
I.3.b. L'attention en tant que processus : mécanismes attentionnels.....	66
<b>II. Etudier l'attention et les processus attentionnels : mise en évidence de dimensions clés.....</b>	<b>68</b>
II.1. Les processus attentionnels : panorama de la littérature.....	68
II.2. Des processus sous-tendus par des pratiques.....	70
II.3. Des processus façonnés par des structures attentionnelles.....	72
<b>III. Vers une perspective attentionnelle de la construction du risque : articulation théorique et questions de recherche .....</b>	<b>75</b>
III.1. Articulation entre construction sociale du risque et ABV : justification de la cohérence conceptuelle.....	75
III.2. Déclinaison des questions de recherche (QR2 et QR3).....	78
III.2.a. Le rôle de l'attention dans la construction du risque (QR2).....	79
III.2.b. Influencer délibérément l'attention au risque (QR3).....	81
<i>Synthèse de la revue de littérature : cadre conceptuel, « gaps » théoriques et questions de recherche .....</i>	<i>84</i>

## **2<sup>E</sup> PARTIE METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....**

<b>CHAPITRE 3. DESIGN GENERAL DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>86</b>
<b>I. Genèse et problématisation du sujet.....</b>	<b>87</b>
I.1. La relation du chercheur à son objet de recherche : précision sur notre parcours.....	87
I.1.a. L'émergence d'un intérêt pour la dimension « sociale » du risque.....	87
I.1.b. Réflexion sur les biais liés à la relation du chercheur à son objet de recherche.....	89
I.2. Cheminement de notre problématique de recherche.....	91
<b>II. Stratégie de construction de connaissances.....</b>	<b>93</b>
II.1. Notre conception du réel et de ses connaissances .....	93
II.2. Notre visée : la construction d'une théorie explicative.....	96
II.3. Une démarche qualitative et abductive.....	98
II.3.a. Choix d'une approche qualitative.....	98
II.3.b. Choix d'une approche « abductive ».....	98

<b>III. Spécification du design choisi .....</b>	<b>100</b>
III.1. Une démarche initiée par une étude de cadrage.....	100
III.1.a. Enjeux et objectifs de l'étude de cadrage.....	100
III.1.b. Modalités de réalisation de l'étude de cadrage.....	102
III.1.c. Apports de l'étude de cadrage à notre recherche.....	102
III.2. Choix d'une étude multi-cas.....	104
III.2.a. Justification d'une étude de cas.....	104
III.2.b. Le choix d'une étude de cas multiples.....	105
III.3. Echantillonnage des cas : critères et échantillon retenu.....	106
III.3.a. La comparabilité des cas : traits communs des cas sélectionnés.....	106
III.3.b. L'hétérogénéité des cas : critères de différenciation des cas.....	108
III.3.c. La pertinence des construits : composition d'un cas.....	110
III.3.d. La saturation théorique : échantillon de cas retenus.....	112
III.4. Déroulé de la recherche.....	115

## **CHAPITRE 4. METHODES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES..... 117**

<b>I. Opérationnalisation des concepts .....</b>	<b>118</b>
I.1. Opérationnalisation du concept de risque .....	118
I.2. Opérationnalisation du concept d'attention (mécanismes et pratiques).....	119
I.3. Opérationnalisation du concept de structures.....	122
I.4. Opérationnalisation du concept de pratiques .....	123
<b>II. Recueil des données .....</b>	<b>125</b>
II.1. La prise de contact avec le terrain .....	125
II.1.a. Enjeux et difficultés de l'accès au terrain.....	125
II.1.b. Protocole d'accès au terrain.....	127
II.2. Le recueil de données primaires : réalisation des entretiens.....	130
II.2.a. Des entretiens semi-directifs centrés en tant que données primaires.....	130
II.2.c. Déroulement et bilan des entretiens .....	132
II.3. Le recueil de données secondaires.....	137
II.3.a. Documentation .....	137
II.3.b. Observation de dispositifs de gestion des risques.....	137
II.3.c. Récit rétrospectif des observations antérieures à la thèse (sur deux cas).....	139
<b>III. Analyse des données .....</b>	<b>140</b>
III.1. L'élaboration du protocole d'analyse.....	140
III.1.a. Cheminement pour construire le protocole d'analyse.....	140
III.1.b. Etudier un processus organisationnel continu et infusé : l'analyse par « séquence » .....	141
III.1.c. L'analyse des entretiens dans notre thèse : deux façons d'envisager les discours.....	142
III.2. Modalités d'analyse par question de recherche .....	145
III.2.a. La pré-structuration générale des données.....	145
III.2.b. L'analyse de la signification du risque dans les discours des managers (QR1).....	147
III.2.c. L'analyse du processus de construction du risque par le prisme de l'attention (QR2) .....	148
III.2.d. Analyse des facteurs d'influence de l'attention (QR3).....	152
III.3. Modalités de restitution des résultats.....	157

IV. Critères de validité de la recherche.....	158
IV.1. Validité interne.....	158
IV.2. Validité externe.....	160
<b>3<sup>e</sup> PARTIE RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>161</b>
Propos préliminaire « L'art de photographier », une métaphore de la construction du risque par l'attention.....	162
<b>CHAPITRE 5. LA SIGNIFICATION DU RISQUE DANS LES DISCOURS : LE RISQUE EN TANT QU'OBJET ET LE RISQUE EN TANT QUE STRUCTURE .....</b>	<b>164</b>
<b>I. Le risque a-t-il une signification ? Enquête sur un mot polysémique.....</b>	<b>165</b>
I.1. De la multitude des « risques » : un sens purement contextualisé ?.....	165
I.2. De quoi le risque est-il le risque ? Etude de la « logique » du discours du risque.....	168
I.2.a. Analyse préliminaire : l'emploi grammatical du mot « risque » dans les discours.....	168
I.2.b. Les discours du risque, pour désigner ou connoter.....	171
<b>II. Deux facettes du risque : le risque-objet et le risque-structure .....</b>	<b>172</b>
II.1. Les dimensions du risque en tant qu'« objet ».....	173
II.1.a. Le risque pour désigner la perception d'un phénomène.....	174
II.1.b. Le risque pour désigner une dégradation potentielle.....	176
II.1.c. Le risque pour désigner le caractère (in)désirable d'un phénomène .....	179
II.1.d. Le risque pour désigner une volonté ou une capacité d'action.....	181
II.2. Les dimensions du risque en tant que « structure » .....	184
II.2.a. Le risque pour connoter un mode de gestion.....	185
II.2.b. Le risque pour connoter un ensemble de savoirs.....	188
II.2.c. Le risque pour connoter des identités .....	189
<i>Synthèse du Chapitre 5.....</i>	<i>194</i>
<b>CHAPITRE 6. « COMMENT DEVIENT-ON UN RISQUE ? » LA CONSTRUCTION DU RISQUE PAR L'ATTENTION .....</b>	<b>195</b>
<b>I. Quatre formes de construction du risque .....</b>	<b>199</b>
I.1. La capture du risque.....	200
I.1.a. Pratiques d'empirisme du risque (attention sélective).....	201
I.1.b. Pratiques de percée collective du risque (attention engagée).....	206
I.1.c. Pratiques de diffusion du risque (attention distribuée) .....	210
I.2. La révélation du risque.....	213
I.2.a. Pratiques de consolidation du risque (attention sélective).....	214
I.2.b. Pratiques d'objectivation du risque (attention engagée) .....	218
I.2.c. Pratiques de labellisation (attention distribuée).....	222
I.3. L'incorporation du risque.....	226
I.3.a. Pratiques de catégorisation du risque (attention sélective).....	227
I.3.b. Pratiques de ritualisation du risque (attention engagée).....	231
I.3.c. Pratiques de régulation (attention distribuée).....	234

I.4. L'assimilation du risque.....	239
I.4.a. Pratiques de signalétique (attention sélective).....	240
I.4.b. Pratiques de capitalisation (attention engagée).....	243
I.4.c. Pratiques de réagencement (attention distribuée).....	246
<b>II. Le « cycle attentionnel » du risque dans l'organisation.....</b>	<b>251</b>
II.1. Du risque capturé au risque révélé.....	252
II.2. Du risque révélé au risque incorporé.....	253
II.3. Du risque incorporé au risque assimilé.....	254
II.4. Du risque assimilé au risque capturé.....	255
<b>Synthèse du Chapitre 6.....</b>	<b>256</b>
<b>CHAPITRE 7. INFLUENCER L'ATTENTION AU RISQUE : L'EFFET DE « SYLLOGISME » DU RISQUE.....</b>	<b>257</b>
<b>I. Influencer l'attention au risque : des tactiques aux effets mitigés.....</b>	<b>258</b>
I.1. Influencer l'attention portée au risque en tant qu'objet.....	259
I.1.a. Tactiques visant à favoriser la capture du risque.....	259
I.1.b. Tactiques visant à favoriser la révélation du risque.....	264
I.2. Influencer l'attention portée au risque en tant que structure.....	268
I.2.a. Tactiques visant à favoriser l'incorporation du risque.....	268
I.2.b. Tactiques visant à favoriser l'assimilation du risque.....	272
<b>II. Les effets incontrôlés du risque sur l'attention : le « syllogisme » du risque.....</b>	<b>277</b>
II.1. Le syllogisme du risque : un effet amplificateur ou neutralisateur d'attention.....	278
II.1.a. Le risque, un effet amplificateur d'attention.....	279
II.1.b. Le risque, un effet neutralisateur d'attention.....	282
II.2. Le rôle du contexte sur la capacité d'influence des risk managers.....	289
II.2.a. Le rôle de l'ambiguïté de l'environnement.....	291
II.2.b. Le rôle de la tolérance culturelle au risque.....	292
II.2.c. Le rôle de l'autorité.....	294
<b>Synthèse du Chapitre 7.....</b>	<b>296</b>

<b>DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>297</b>
<b>I. Synthèse des résultats et contributions théoriques .....</b>	<b>298</b>
I.1. Synthèse des résultats : la construction du risque par l'organisation, un processus attentionnel.....	298
I.1.a. Rappel de l'objectif de la recherche et de la démarche employée.....	298
I.1.b. Synthèse des résultats obtenus : proposition d'un modèle de la construction du risque par l'attention.....	300
I.2. Contributions aux théories du risque en science de gestion.....	302
I.2.a. Enrichissement de la conceptualisation du risque en tant que construit social.....	302
I.2.b. L'attention comme mécanisme expliquant la construction sociale du risque par les organisations.....	307
I.2.c. Vers une théorie du risque en tant que processus de structuration sociale ?.....	311
I.3. Contributions à l'Attention-Based View (ABV).....	316
I.3.a. Expliquer les changements d'attention dans l'organisation.....	317
I.3.b. Recentrer l'ABV autour du rôle des structures attentionnelles.....	317
I.3.c. L' "issue-selling" ... et l' "issue-buying" ?.....	319
<b>II. Implications pratiques.....</b>	<b>320</b>
II.1. La gestion des risques : une nécessaire subjectivité ?.....	320
II.2. Les rôles des risk managers dans les organisations : l'ERM et au-delà.....	322
II.3. Faut-il être irrationnel pour gérer l'inenvisageable ?.....	326
<b>III. Discussion de la validité de la recherche.....</b>	<b>327</b>
III.1. Validité interne.....	328
III.2. Validité externe.....	331
<b>Conclusion.....</b>	<b>334</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>336</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>354</b>
Annexes du chapitre 4.....	355
Annexes du chapitre 5.....	377
Annexes du chapitre 6.....	380
Annexes du chapitre 7.....	393
<b>INDEX DES TABLEAUX.....</b>	<b>404</b>
<b>INDEX DES FIGURES.....</b>	<b>405</b>
<b>PLAN DETAILLE DE LA THESE.....</b>	<b>406</b>





## Résumé

Cette thèse interroge la capacité des organisations à gérer leur attention aux risques, dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Quelle que soit leur nature, ces risques ont un caractère ambigu et parfois inenvisageable : établir, de manière ex ante, où, quand et comment allouer son attention, relève alors d'un véritable défi managérial. Or, cette attention est une ressource limitée pour les organisations, qui s'appuient sur des structures pour tenter de mieux la gérer. Pour éclairer cette problématique, nous nous inscrivons dans les approches théoriques considérant le risque comme un objet socialement construit par les organisations. En adoptant le prisme de l'Attention-Based View, nous proposons d'examiner le rôle ambigu et peu exploré de l'attention dans la construction du risque.

Ce travail s'appuie sur une étude des pratiques de construction du risque dans douze organisations de secteurs variés, au travers notamment d'une soixantaine d'entretiens avec des risk managers, des top managers et managers intermédiaires. Les résultats montrent que le risque se construit, tel un "art de photographier", par une succession de mécanismes d'attention : le risque est capturé, révélé, incorporé et enfin assimilé. Nous montrons que le risque, dans une organisation, joue à la fois le rôle d'objet d'attention et de structure attentionnelle. Paradoxalement, le risque peut à la fois susciter l'attention ou au contraire la neutraliser. Ce travail invite à appréhender la gestion des risques comme un art de composer avec la nécessaire subjectivité des acteurs.

## Mots Clés

Risque, Attention, Organisation, Gestion des risques

## Abstract

This study addresses organizations' ability to manage their attention to risks, in an increasingly complex and uncertain environment. Risks, regardless their nature, can be ambiguous or even unthinkable: thus, delimiting where, when and how to allocate attention remains a challenge. Through their structures, organizations attempt to manage this attention as a scarce resource: to which extent can organizations manage their attention to risks? We answer this question by exploring theoretical approaches that consider risk as an object socially constructed by organizations. We mobilize the Attention-Based View to explore the ambiguous role of attention in risk construction.

This study relies on the analysis of practices in twelve organizations from various sectors, through sixty interviews with risk managers, top managers and middle managers. We describe risk construction as an "art of photographing", through the succession of attentional mechanisms. We show that as an "object", risk is a way to express the artificial reconstitution of a reality, but also organizations' intention or capacity to act toward their environment. As a "structure", risk reflects a particular way of thinking and organizing, which drives organizational attention in daily practices. Finally, we highlight risk's "unexpected" effects on attention: paradoxically, risk can both amplify and neutralize attention. Those results invite to consider risk management as an art of composing with the necessary subjectivity of actors.

## Keywords

Risk, Attention, Organization, Risk Management